Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro ISN : 9636
Centre d'intérêt : 150

Leblanc, Louise.

Enapia au pays des sortilèges : l'auditorium du Collège de Rosemont : une administration autonome? / par Louise Leblanc. -- [Montréal?] : L. Leblanc, 1982.
v, 153 f. : ill. ; 28 cm.

Titre de la couv. Projet d'intervention présenté à l'E.N.A.P. en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 153.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Service du socio-culturel * Gestion

Identificateur(s) de nom : Collège de Rosemont

Identificateur(s) de sujet : Salle de spectacle

Ce projet d'intervention a pour objectif d'examiner, dans l'optique des buts institutionnels du Collège de Rosemont, les diverses formules administratives permettant l'utilisation optimale des équipements de la salle de spectacle afin de donner les meilleurs services de diffusion culturelle aux usagers internes et externes. Pour ce faire, on analyse d'abord la situation vécue au Collège de Rosemont depuis la construction de la salle de spectacle. Puis on recueille des données, à l'aide d'un questionnaire, d'autres expériences de gestion de salle de spectacle. On retient trois établissements du réseau collégial (les Collèges du Vieux-Montréal, Edouard-Montpetit et Sainte-Foy), deux organismes universitaires (Salle Marie-Gérin-Lajoie de l'UQAM et Salle Pollack de l'Université McGill) et deux salles du monde du spectacle (la Nouvelle Compagnie Théâtrale et la Salle André-Mathieu). Finalement, à partir de l'évaluation de ces situations et de leur confrontation aux objectifs du Collège de Rosemont, on développe quatre hypothèses de solution tout en préconisant celle qui consiste à envisager la corporation sans but lucratif comme structure administrative.

Type de document :

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

9636

ENAPIA AU PAYS DES SORTILÈGES

L'auditorium du Collège de Rosemont: une administration autonome?

par

LOUISE LEBLANC

1977-1980
TEMPS PARTIEL

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'E.N.A.P.
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

DÉCEMBRE 1982

107
468

REMERCIEMENTS

À mes parents qui m'ont donné les bases sur lesquelles je bâtis ma vie;

À mes frères et soeurs pour leur affection et leur soutien tout au long de ce long enfantement;

À Madame Michèle Soufflet auprès de qui j'ai sans cesse trouvé amitié fidèle et jugement critique;

À mes amis d'hier et d'aujourd'hui dont les sentiments sincères n'ont souvent redonné courage;

À Monsieur Guy Gaudreau, Directeur général du Collège de Rosemont et à ses collègues cadres, sans qui ce projet n'aurait pas été possible;

À tous ceux qui ont gentiment répondu à mes questions:

- les directeurs des services aux étudiants du réseau collégial et/ou leurs collègues; plus particulièrement, Monsieur Claude Gohier du Collège Édouard-Montpetit, Messieurs André Bourassa et Michel Giroux du Collège du Vieux-Montréal et Monsieur Denys Larose du Collège de Sainte-Foy;
- Madame Maria Jerabek de l'Université McGill;
- Monsieur Robert Rosenberg de l'Université du Québec à Montréal;
- Madame Francine d'Entremont et Messieurs Paul Langlois et Jean-Luc Bastien de la direction de la Nouvelle Compagnie Théâtrale;
- Madame Jacqueline Richard et Messieurs Benoit Fournier et Pierre Legault de la Salle André-Mathieu de Laval;

À Monsieur Michel Paquin, Professeur à l'École nationale d'administration publique, pour sa patience et son savoir-faire;

À Mesdames Paule Tessier et Jacqueline Richard pour la dactylographie, tâche ingrate mais touche finale de ce projet.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION
100245

AVANT-PROPOS

Chaque année, sous le chaud soleil de juin, l'école se transformait en une ruche bourdonnante. Enapia donnait le meilleur d'elle-même, c'était la période des examens. Concentrée, le bout de la langue dans le coin de la bouche, elle s'efforçait de faire surgir à sa mémoire, équations et quatrains, qui lui accorderaient la promotion tant espérée.

Vingt ans plus tard, équations et quatrains font place à une activité plus complexe. Il s'agit de faire l'analyse d'une situation et de formuler des recommandations à un organisme commanditaire. Ce projet d'intervention, auprès d'une organisation publique, s'inscrit en fin de course du cheminement scolaire de l'aspirant à la maîtrise en administration publique. Le problème peut concerner la politique générale, la gestion, l'organisation ou le contrôle dans l'entreprise. La démarche s'appuie sur une méthodologie clairement identifiée et doit conclure en des propositions de résolution du problème, soutenues par une argumentation rigoureuse.

Ce travail résume toute la scolarité des études de maîtrise. Il permet la synthèse des notions administratives apprises en classe, appliquées à une situation concrète. Il laisse entrevoir les divers aspects du travail d'un véritable administrateur public.

TABLE DES MATIÈRES

		Page
REMERCIEMENTS		ii
AVANT-PROPOS		iii
TABLE DES MATIÈRES		iv
LISTE DES TABLEAUX		vi
LISTE DES FIGURES		vi
1.	INTRODUCTION	1
2.	FORMULATION DU PROBLÈME	4
3.	MÉTHODOLOGIE	11
4.	ANALYSE DE LA SITUATION	17
5.	L'EXPÉRIENCE DES AUTRES	21
5.1.	AUDITORIUM DU COLLÈGE ÉDOUARD-MONTPETIT	21
5.2.	SALLE ALBERT-ROUSSEAU	22
5.3.	SALLE ANDRÉ-MATHIEU	23
5.4.	SALLE DE CONCERT POLLACK DE L'UNIVERSITÉ MCGILL	24
5.5.	SALLE MARIE-GÉRIN-LAJOIE DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL	25
5.6.	THÉÂTRE DENISE-PELLETIER	25
5.7.	TRITORIUM DU COLLÈGE VIEUX-MONTRÉAL	26
6.	CRITÈRES D'ÉVALUATION	29

TABLE DES MATIÈRES (suite)

7. HYPOTHÈSES ET CHOIX D'UNE SOLUTION 32

7.1. LE STATU QUO AMÉLIORÉ 32

7.2. LA CRÉATION D'UNE DIRECTION DE SERVICE 37

7.3. LA CORPORATION DANS LA CORPORATION 40

7.4. LA CORPORATION SANS BUT LUCRATIF 42

7.5. NOTATION DES HYPOTHÈSES 43

7.6. CHOIX D'UNE OPTION 47

7.7. LES IMPACTS 47

7.8. CONFIRMATION DU CHOIX DE L'HYPOTHÈSE D 50

8. ÉCHÉANCIER ET PROJET D'IMPLANTATION 51

9. LES RECOMMANDATIONS 58

10. CONCLUSION 61

APPENDICE A: DIRECTION DE L'AUDITORIUM. PROJET MAI 1982 63

APPENDICE B: HYPOTHÈSE DE FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION DE L'AUDITORIUM. PROJET JUIN 1982. 77

APPENDICE C: DEVIS TECHNIQUE DE LA SALLE 82

APPENDICE D: LES BUTS DU COLLÈGE DE ROSEMONT, PROJET COLLECTIF DOCUMENT DE TRAVAIL, OCTOBRE 1980 90

APPENDICE E: QUESTIONNAIRE EXPÉDIÉ AUX PERSONNES-RESSOURCES 106

APPENDICE F: CLASSES D'EMPLOI 108

APPENDICE G: GUIDE DE GESTION D'UNE SALLE DE SPECTACLE 109

BIBLIOGRAPHIE 153

1. INTRODUCTION

Le mandat de ce projet d'intervention nous a été présenté verbalement par le Directeur général du Collège en août 1982 en ces termes:

> « Dans l'optique des buts institutionnels du Collège de Rosemont, examiner les diverses formules administratives permettant l'utilisation optimale des équipements de la salle de spectacle afin de donner les meilleurs services de diffusion culturelle aux usagers internes et externes. »

Ce mandat est issu d'une première intervention de l'animateur et de la coordonnatrice du secteur Vie étudiante en mai de la même année. En effet, le concours « CEGEPS EN SPECTACLE » (concours intercollégial des arts de scène, catégorie amateur, en trois parties: locale, régionale et nationale) les amène à suggérer une révision des règles de gestion de la salle.

Jusqu'à ce jour, il est possible d'utiliser l'auditorium en complétant un formulaire de réservation de local auprès du service responsable, le Service de l'audio-visuel. Au jour et à l'heure fixés, le local est à la disposition des usagers. À cause de la somme de travail pédagogique demandé au Service de l'audio-visuel par les professeurs et les étudiants, celui-ci ne peut pas affecter en permanence du personnel technique compétent aux productions para-scolaires mises sur pied à l'auditorium. Chaque usager doit donc s'assurer les services de ressources extérieures et en absorber les frais. Toutefois, les plus grandes difficultés éprouvées par les usagers concernent la direction technique des productions, l'entretien des locaux et du matériel technique ainsi que la coordination des différentes productions à réaliser en cours de session. Il y a eu souvent conflits d'horaire, pannes et manque de matériels élémentaires. Ces difficultés prennent des proportions importantes lorsqu'il s'agit de réaliser des engagements impliquant d'autres Collèges comme le concours « CEGEPS EN SPECTACLE »; sans parler des frais supplémentaires pour parer au plus vite à des carences ou à des erreurs conséquentes à cette situation d'improvisation, d'amateurisme. Souvent, la bonne volonté ne suffit pas, c'est le désastre financier.

Sensibles à cette réalité, l'animateur et la coordonnatrice remettent au Directeur général un premier document le 13 mai. (APPENDICE A) Ils suggèrent de faire de l'auditorium une salle de spectacle gérée par une direction autonome, exploitée par une équipe de techniciens compétents. Le projet a pour objectifs d'en faire une salle de spectacle de qualité, de rentabiliser les installations, de permettre une meilleure coordination des productions collégiales et d'offrir le meilleur service possible à la population environnante.

Le Directeur général reçoit favorablement le projet et en saisit son équipe de cadres. Mais le temps manque! Les sujets de préoccupation majeure ne manquent pas: restrictions budgétaires, coupures de postes et réorganisation des services. On demande une formule intermédiaire. Un nouveau document est présenté le 25. (APPENDICE B)

Les auteurs suggèrent que, jusqu'à la création d'une direction autonome, un gérant soit embauché. Il assumerait les devoirs et responsabilités d'un directeur de service sous l'autorité du directeur des services de l'équipement. Les employés permanents: le gérant, l'agent d'affaires, la secrétaire et l'auxiliaire administratif seraient payés selon un pourcentage de chaque contrat signé. La salle pourrait ainsi fonctionner pour la saison 1982-83.

Pour des raisons indépendantes de la volonté de quiconque, le projet est purement et simplement déposé... pour l'été.

Notre recherche s'inscrit à cette étape.

Ainsi, dans un second chapitre, nous formulerons le problème: pourquoi une salle de spectacle dans un collège, quel est l'usage que l'on en fait? Au chapitre trois, il sera question de méthodologie: méthode de travail, documents et instruments utilisés. L'analyse de la situation vécue au Collège de Rosemont depuis la construction de la salle fera l'objet du quatrième chapitre tandis que l'expérience des autres est racontée au chapitre cinq. Pour juger

une situation, nous avons besoin de critères d'évaluation, tel est le propos du sixième chapitre. La présentation des hypothèses et le choix d'une solution suivent au chapitre sept. Les trois derniers chapitres ont pour titre: Échéancier et projet d'implantation, Recommandations et Conclusion. Suivent les appendices au nombre de sept et la bibliographie.

CHAPITRE 2: FORMULATION DU PROBLÈME

Pourquoi une salle de spectacle dans un collège? Reportons-nous quelques instants à la première moitié des années '60: le Rapport Parent, la création du Ministère de l'Éducation, la démocratisation de l'instruction publique. Les dirigeants de l'époque, le ministre Paul Gérin-Lajoie en tête, ont à coeur la formation du plus grand nombre. La diffusion culturelle est un moyen. Pour en faciliter l'accès, on pense doter les villes de salles de spectacle où «les gens de chez nous» pourraient se produire. On mise sur l'intérêt personnel de l'éventuel spectateur qui pourrait quitter son siège pour retourner en classe parfaire ses connaissances ou pour monter à son tour sur la scène et donner libre cours à ses capacités créatrices. Les membres du Comité de planification de l'enseignement pré-universitaire et professionnel sont de cet avis. Il est donc prévu dans les plans d'aménagement des collèges d'enseignement général et professionnel des salles de spectacle disponibles aux étudiants et à la population environnante. Toutefois, chaque unité administrative est responsable des objectifs, politiques et règles administratives pour permettre la réalisation de cette diffusion culturelle.

Au Collège de Rosemont, créé en 1968, il faut attendre 1978 et la construction d'une aile nouvelle contenant les gymnases, la piscine et la salle de spectacle. Édifiée au coût de 1 500 000$, la salle contient 605 places (Figure A) réparties en gradins continus (sans allée centrale) sur quatorze rangées de 24 à 63 sièges. On y accède du foyer (3750 pieds carrés y compris le vestiaire) par deux portes à double battant. Les allées sont recouvertes de moquette. Le reste du plancher est de béton poli. L'éclairage est au mercure et se contrôle de la scène et de la régie. La scène (1100 pieds carrés) est de bois et de tuiles Marley noires. On y a pratiqué trois trappes de souffleur. On y accède directement de la salle par un escalier à chaque extrémité. Elle est dotée d'un cyclorama (rideau de fond de scène noir), d'un rideau de scène de velours rouge, d'un rideau coupe-feu et de sept panneaux acoustiques pour concert de quatre artistes dont un pianiste. Complète cet équipement, un écran de projection de quinze pieds mû par un mécanisme électrique.

Salle:

605 sièges numérotés, en pente
14 rangées (A à O)

première rangée: 24 sièges
dernière rangée: 53 sièges

les sièges sont munis de tablettes rétractables

entrées: aux deux extrémités

il n'y a pas d'allée centrale

SALLE:

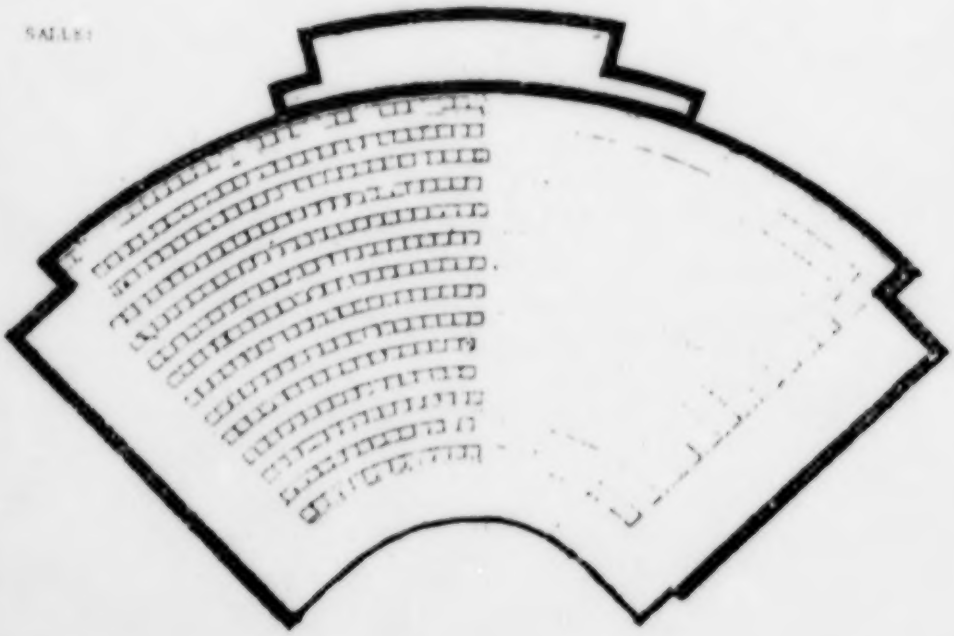


FIGURE A: PLAN DE LA SALLE

De la scène, on accède directement aux loges (hommes et femmes) munies d'installations sanitaires complètes et à une salle des décors de 400 pieds carrés avec plateforme de chargement à l'extérieur.

L'éclairage de scène est assuré par 55 réflecteurs d'une capacité totale de 7750 watts dont vingt, situés à l'avant-scène, sont accessibles par une passerelle. Ils sont actionnés par une console à 18 gradateurs. Il y a aussi un projecteur de poursuite de 1000 watts. Le son stéréo d'une capacité totale de 200 watts, est réglé par une console de 24 commandes. On peut aussi utiliser un magnétophone à rubans et deux tourne-disques. Un système d'interphone relie entre elles la scène, les loges, la cabine de projection et la passerelle.

Toutes les composantes architecturales de la salle ont une sortie de secours donnant directement à l'extérieur du collège. Les personnes handicapées sont bienvenues puisque toutes les barrières architecturales ont été abaissées: de la salle au stationnement lequel, réparti en plusieurs aires autour du collège, contient quelque 300 voitures.

Durant sa première année de vie, la salle sert surtout à faire connaître le Collège. C'est le dixième anniversaire de l'établissement. On fait peau neuve. La coordination technique est assumée par le directeur des services de l'équipement et la «direction artistique» par le secrétaire général. La semaine du premier avril s'organise grandiose et solennelle. Des événements culturels de tous ordres se suivent: chant, danse, concert, variétés. Au programme: Alain Lamontagne, Breton-Cyr, Sol, Louise Forestier, l'ensemble Claude Gervaise, Le Théâtre de Carton, Le Tamanoir, les marionnettes du «Sac à malice» et Astérix qui y va de ses douze travaux. Au total, des dépenses de 5 500$ pour des revenus de 1 530$. Peu importe, c'est la fête et tout le monde a le coeur en joie... un budget est prévu pour ça.

Pour l'année 1979-1980, on conçoit une programmation très diversifiée susceptible de plaire à toutes les couches de la population interne et externe: étudiants, professeurs, gens du troisième âge, enfants et grand public.

Le Service à la collectivité (secteur des Services de l'Éducation des adultes) fait de la publicité dans la «grande presse», la presse locale, à la radio et à la télévision. En tout, une soixantaine d'activités dont le Service est le producteur: théâtre (9 représentations), théâtre pour enfants (9 représentations), variétés (9 représentations), cinéma (21 représentations), conférence (8 représentations), et une semaine du cinéma pour enfants du 5 au 9 novembre 1979. C'est la catastrophe budgétaire: un déficit de 45 000$. Il y a peu d'assistance à chacune des activités en dépit de la publicité.

Heureusement qu'il y a des locations (11) qui génèrent 3 825$ de revenus mais c'est insuffisant pour éponger les pertes. Même la contribution du secteur de la vie étudiante (4 910$) ne parvient pas à rétablir l'équilibre. À la fin de l'année, le déficit est encore de 35 080$. La Direction générale décide d'abandonner tout projet de programmation d'envergure.

Pour les années 1980-81, 1981-82 et 1982-83, seules les locations sont autorisées. Il y a toujours des déficits mais de moindre importance: 1980-81: 1 053$ et 1981-82: 2 558$. (voir tableau no 1). Dorénavant, le Directeur des services de l'équipement est responsable de l'administration de la salle: contrats de location, tarifs, supervision. Le personnel technique est embauché à la pige. Notons que les étudiants et le personnel peuvent utiliser la salle sans défrayer de loyer mais en payant le personnel technique, s'il y a lieu.

Pendant ce temps, le Collège fait un effort de réflexion et formule des buts institutionnels livrés à la consultation populaire. Ils viennent clarifier la portée du mandat reçu de l'État soit dispenser l'enseignement général et professionnel de niveau collégial. (voir Buts en Appendice D)

Le quatrième but se lit comme suit:

> PARTICIPER À LA VIE SOCIALE, CULTURELLE, POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION.

Le Collège s'engage à offrir des programmes de diffusion, d'animation et de formation culturelles. Le neuvième but est formulé ainsi:

DISPOSER DES RESSOURCES
NÉCESSAIRES AU MAINTIEN
ET AU DÉVELOPPEMENT DES
ACTIVITÉS DU COLLÈGE.

Le Collège s'engage dès lors à établir une structure administrative adéquate, à se doter d'un ensemble de politiques et de règles administratives afin d'assurer une cohérence de ses activités.

Il est évident que la salle ne fait pas ses frais. En effet, au budget de chaque année, il faut ajouter ± 25 000$ pour le chauffage, l'éclairage et la climatisation de la salle et ± 30 000$ d'entretien ménager, ces derniers étant comptés pour une utilisation moyenne de 150 activités par année. De plus, il faut tenir compte que le Collège est pour ainsi dire fermé du 15 juin au 15 août et que les services techniques et mécaniques sont réduits au minimum. Nous avons donc un déficit annuel qui varie entre 56 000$ et 92 000$ et un déficit accumulé de quelque 200 000$ depuis 1978.

Les formules de gestion ont été changées chaque année en réaction aux résultats obtenus. Sont tour à tour responsables de la salle: le Secrétariat général, les Services à la collectivité, les Services de l'audio-visuel et les Services de l'équipement. Chacun gère de bonne foi mais il n'y a pas de suivi d'une année à l'autre. Les temps sont difficiles. En deux ans, des compressions réduisent le budget de près d'un million de dollars. On ne saurait tolérer un déficit à quelque poste budgétaire que ce soit.

L'objectif de notre recherche est de permettre à la direction du Collège de prendre la meilleure décision concernant l'utilisation des installations de la salle de spectacle dès mai 1984, aux meilleurs coûts possibles (budget équilibré) pour une programmation diversifiée sans faire obstacle au fonctionnement normal du Collège.

ETAT DES REVENUS ET DES DEPENSES

ANNEE 1979-1980:

	REVENUS	
11 locations (tarif entre 25$ et 640$ Tarif moyen 348$)	3825$	
Vente de billets (taxe municipale payée)	6660$	
Contribution du secteur de la vie étudiante	4910$	
Total des revenus		15 395$

	DEPENSES	
Achat de matériel et d'équipement	6570$	
Personnel professionnel	16265$	
Personnel administratif	6040$	
Personnel technique	3950$	
Personnel auxiliaire	2040$	
Publicité	15610$	
Total des dépenses		50 475$
EXEDENT DES DEPENSES SUR LES REVENUS		35 080$

TABLEAU NO. 1

ETAT DES REVENUS ET DES DEPENSES (suite)

ANNEE 1980-1981:

REVENUS		
28 locations (tarif entre 50$ et 1850$ Tarif moyen 287,50$)	8050$	8050$
DEPENSES		
Achat de matériel et d'équipement	1500$	
Personnel administratif	4230$	
Personnel technique	3373$	
Total des dépenses		9103$
EXCEDENT DES DEPENSES SUR LES REVENUS		1053$

ANNEE 1981-1982:

REVENUS		
13 locations (350$ pour 8 heures incluant un technicien et 20$/heure au-delà)	8842$	8 842$
DEPENSES		
Achat de matériel et d'équipement	2880$	
Personnel administratif	2735$	
Personnel technique	4400$	
Cardiennage et entretien ménager	1385$	
Total des dépenses		11 400$
EXCEDENT DES DEPENSES SUR LES REVENUS		2 558$

CHAPITRE 3: MÉTHODOLOGIE

3.1. La méthode «Kepner et Tregoe»

Pour atteindre nos objectifs, nous nous sommes inspirée de la méthode d'analyse des problèmes de prise de décision de Messieurs Kepner et Tregoe. Selon eux, la première responsabilité de la direction, c'est d'obtenir des résultats favorables. Pour ce faire, il lui faut traiter toute l'information disponible. Le processus qu'ils offrent est une série logique d'étapes codifiées favorisant une prise de décision éclairée. « L'analyse d'un problème implique une observation très fine, une analyse, des comparaisons spécifiques - le tout visant à découvrir la cause, tandis que la prise de décision implique une fixation d'objectifs bien définis et une évaluation soigneuse des options - le tout orienté vers l'action » Kepner et Tregoe (1972) p. 41.

La figure 8 de la page suivante représente la démarche suggérée. Cette séquence d'actions tourne dans le sens des aiguilles d'une montre autour d'un axe central: la situation; de l'identification et l'analyse du problème à la direction et au contrôle en passant par la prise de décision et la planification. L'intervenant peut s'introduire dans cette séquence à l'une ou l'autre étape selon sa connaissance de la situation. Pour traiter notre sujet, nous ferons un tour complet puisque c'est à la suite de l'évaluation de l'expérience « CEGEPS EN SPECTACLE » qu'a surgi le problème de l'utilisation des ressources de l'auditorium du Collège.

* *

La méthode Kepner et Tregoe débute (1) par la collection des informations relatives au phénomène vécu par rapport aux résultats escomptés. Nous les avons vues au chapitre précédent. L'examen des écarts doit se borner aux détails observés au début du processus. La cause apparaîtra clairement identifiée sans soustractions ni suppositions de faits. L'étape suivante (2) requiert le choix d'objectifs. Un objectif décrit le but recherché de manière juste, le situe dans le temps, dans l'espace et en quantité. Pour fixer un objectif, il faut tenir compte des résultats visés et des ressources disponibles: personnel, argent, matériel, temps et pouvoir d'agir. Déjà là, on peut écarter les options irréalisables.

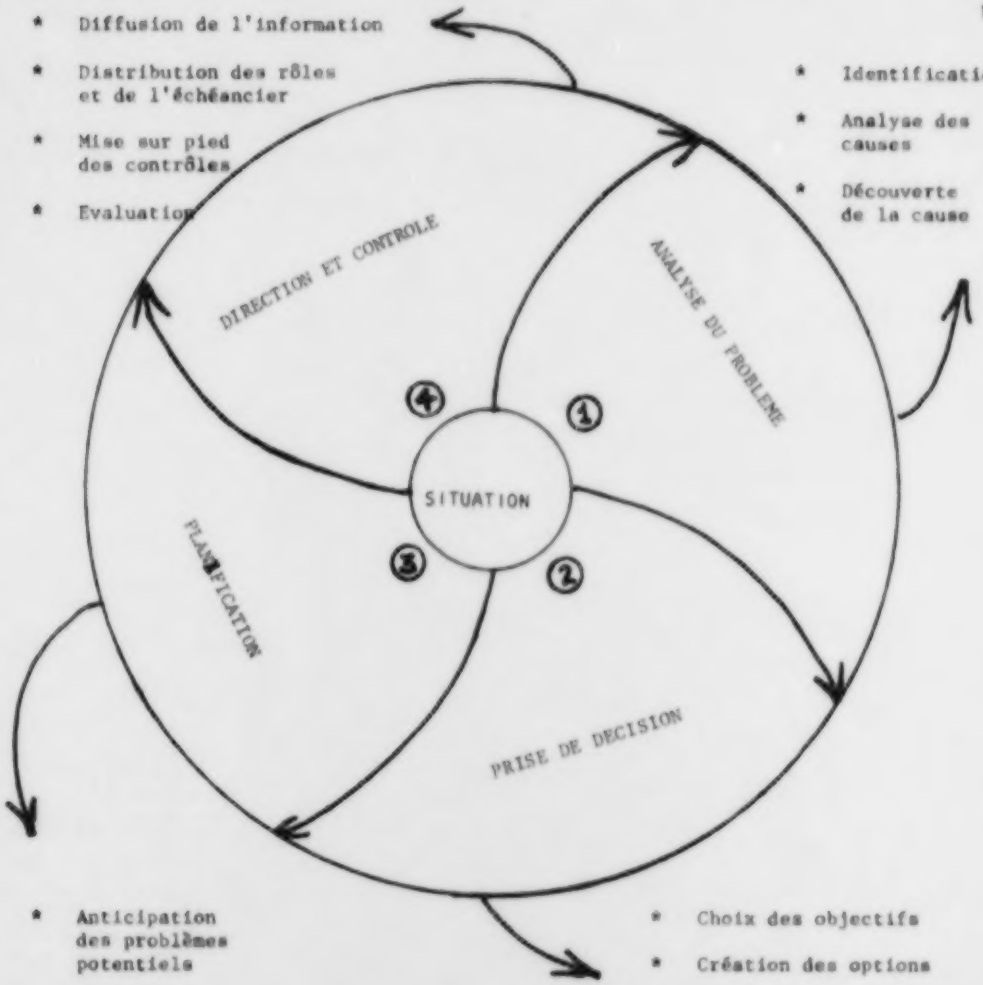


FIGURE B: UNE METHODE D'ANALYSE DES PROBLEMES DE PRISE DE DECISION INSPIREE DE LA METHODE KEPNER ET TREGOE

Les options retenues constituent autant de lignes de conduite réalisables fondées sur l'expérience, les connaissances acquises et sur la stricte observation des faits visant la réalisation d'un ensemble cohérent. Afin d'apprécier le rendement escompté de chaque option, on procède à une confrontation de chacune d'entre elles aux objectifs fixés. Une note leur est accordée et pondérée compte tenu de l'importance de chaque critère. Attention! Un chiffre, aussi magique qu'il puisse sembler, ne peut remplacer une décision. IL FAUT CHOISIR.

Le troisième quadrant a pour objet la planification. Il va de soi qu'une décision entraîne des effets. Un dirigeant avisé considère l'option choisie comme temporaire... jusqu'à preuve du contraire. Il s'accorde le temps de prévoir, en autant que possible, toutes les conséquences néfastes de son choix, d'en déterminer les causes et de choisir les correctifs appropriés. Il pourra même à ce stade constater que sa première décision n'est pas la meilleure et changer d'idée sans bouleverser tout son entourage puisque lui seul ou quelques proches sont impliqués dans le processus. La meilleure décision est celle qui permet le meilleur équilibre avantages - inconvénients.

Le cycle se termine par les fonctions direction et contrôle (4). La menace la plus grave pour tout projet, c'est l'échec de la coordination. Ce piège peut être évité par une diffusion systématique de l'information, du contenu de la décision et du plan d'action aux personnes intéressées. Si les explications données ont été bien reçues et comprises, on passe à la distribution des rôles et des responsabilités. Puis vient l'échéancier. Il est impérieux de mettre sur pied un système d'alarme qui signalera toute défectuosité de la réalisation du projet. Dans ces conditions optimales, l'évaluation n'est qu'un jeu d'enfant puisque tous et chacun savent à quoi s'en tenir, à tout moment. Le dirigeant pourra continuellement relancer «la roue d'analyse» et ainsi tirer une plus grande satisfaction de son action dans l'entreprise car comme le disent Kepner et Tregoe (1972) p. 56 « un cadre ne se juge non pas au nombre de problèmes qu'il résout, mais à l'importance des solutions qu'il y apporte pour la santé de l'entreprise. »

3.2. Documents et instruments de travail

Pour utiliser le processus d'analyse inspiré de la méthode Kepner et Tregoe, nous avons eu besoin d'un certain nombre de documents et d'instruments de travail. Au chapitre précédent, nous avons fait état de la fiche technique (Appendice C) de la salle et du bilan financier (Tableau I) des trois premières années de fonctionnement. Plus loin dans le texte, nous ferons référence aux normes et procédures concernant les locaux (Tableau 4): la salle étant considérée au même titre que tout autre local du collège.

D'autre part, nous avons cru bon d'aller voir ce qui se passe ailleurs: dans le réseau collégial, dans les universités et dans le monde du spectacle lui-même. Une foule de possibilités a surgi. Devant l'ampleur du nombre de sources d'information disponibles nous avons été obligée de limiter notre choix. Nous avons retenu a priori le réseau collégial public; quarante-cinq autres établissements pouvaient vivre une situation et des préoccupations semblables. C'était encore beaucoup de données à traiter... beaucoup trop! Nous avons alors expédié un questionnaire (Appendice C) à l'ensemble des directeurs du service des affaires étudiantes des Collèges, basé sur le devis technique de la salle, la fréquence des événements, le personnel, le fonctionnement et le budget requis pour leur réalisation. Ces séries de questions recouvraient les cinq domaines qui nous préoccupaient le plus à la suite de la définition du problème au Collège de Rosemont.

Nous avons été des plus surprises des réponses reçues; autant en quantité (100%) qu'en qualité (excellente). Nous avons pu dès lors procéder au choix des «expériences à retenir». Nous avons retenu, pour fins de comparaison, les établissements qui correspondent aux critères suivants:

1. le nombre de sièges: 600 et plus.

Une salle de moins de 600 sièges, sise dans un collège est consacrée aux activités issues de cours de théâtre, de mime; bref, d'activités justifiées par une activité pédagogique. Les usagers externes et les éventuels usagers internes

n'y ont pratiquement pas accès à cause du haut taux d'occupation par les étudiants. Aussi bizarre que cela puisse paraître, les plus grandes salles des Collèges ne servent pas à des cours. Elles sont donc accessibles à des programmations diverses et aux usagers internes et externes.

2. la fréquence des événements pour une année: 100 et plus.

Les Collèges ont une activité soutenue durant trente-huit semaines par année: le temps des Fêtes, les mois de juin, juillet, août sont des périodes d'activité restreinte. Une douzaine d'événements par mois nous semble être un minimum pour parler d'une «salle de spectacle».

3. le type de direction.

Ce dernier critère explique le rapport entre le responsable de la salle et le groupe ou l'individu vis-à-vis duquel il répond de ses actes. Nous pensons ici à l'autonomie, au degré de responsabilité, au jugement critique quant au choix des événements à présenter.

Nous avons retenu trois établissements: les Collèges du Vieux-Montréal, Édouard-Montpetit et Sainte-Foy. Nous avons rencontré respectivement Messieurs André Bourassa, adjoint au Directeur des services aux étudiants et Michel Giroux, gérant de la salle, Messieurs Claude Gohier, gérant (service de l'équipement) et Denys Larose, Directeur des services aux étudiants (D.S.A.E.).

Nous avons appliqué les mêmes critères d'autres organismes universitaires parce qu'inscrits dans un projet éducatif global et à quelques entités du monde du spectacle proprement dit. De ces dernières, nous n'avons eu que deux collaborations: la Nouvelle Compagnie Théâtrale par son équipe de direction et la Corporation du centre culturel André-Mathieu par Monsieur Pierre Legault, directeur général, Madame Jacqueline Richard, secrétaire à l'administration et Monsieur Benoit Fournier, directeur technique. Du monde universitaire, les collaborations sont venues de l'Université du Québec à Montréal en la personne de Monsieur Robert Rosenberg, responsable des services scéniques du Centre socioculturel et de l'Université McGill en la personne de Madame Maria Jerabek, coordonnatrice des concerts.

Toutes ces entrevues ont eu comme guide le questionnaire dont il est fait mention à l'Appendice C. Notre champ d'exploration a été l'organisation matérielle, physique, monétaire et humaine d'une telle entreprise, ses risques et ses chances de succès. Messieurs Rosenberg de l'UQAM et Fournier de la Corporation du centre culturel André-Mathieu sont venus visiter l'auditorium du Collège afin de mieux nous guider dans notre recherche.

Ces apports, vous le verrez plus loin dans ce texte, ont été des plus précieux puisqu'ils nous ont permis de préciser notre démarche et d'élaborer les recommandations finales.

CHAPITRE 4: ANALYSE DE LA S.TUATION

En guise d'introduction à ce chapitre, nous avons retenu une phrase de Gingras et Girard (1975) p. 15. À ce «moment où plafonnent les ressources disponibles», pouvons-nous «faire la preuve que les investissements faits dans les immobilisations et le fonctionnement des institutions d'enseignement sont rentables»?

Nous avons tenté de brosser un tableau de la situation aussi précis que possible. Nous retenons que l'intention première des dirigeants des années 60 était de fournir à la population québécoise des moyens de rattrapage en divers domaines notamment en matière de production et de diffusion culturelles.

Vingt ans plus tard, c'est la crise économique, la période des «vaches maigres», celle des compressions budgétaires. D'aucuns prétendent qu'une salle de spectacle dans un Collège, c'est un bien public qui doit servir au public et payé par le public au nom de la culture. D'autres trouvent que «l'Éducation coûte déjà assez cher au contribuable et que faire des «shows», ça n'enseigne ni à lire, ni à écrire, ni à compter.» Disons que nous n'y pouvons rien, que la salle est bel et bien construite. À partir de cette «évidence», on peut arriver à une formule intéressante qui allierait le rationnel administratif aux visés culturelles des initiateurs du projet.

Les dirigeants d'aujourd'hui s'acharnent à éliminer toute activité déficitaire. Faut-il mettre la clé sur la porte? Les coûts fixes d'entretien sont minimisés, mais on s'éloigne beaucoup d'un idéal qui nous tient à coeur: la culture au Québec. Parlons plutôt de rationnaliser l'utilisation des ressources jusqu'à un équilibre coûts-revenus. Les principes d'administration généralement admis dans toute organisation s'appliquent aussi au monde du spectacle. La direction de la salle, nous l'avons constaté plus haut, a été confiée à l'un ou l'autre membre de la direction du Collège qui, à son tour, en confiait, qui la location, qui la programmation et la supervision, à un membre de son service. La salle n'était le «bébé» de personne. Or, qui dit orphelin administratif, dit absence de politique et d'objectifs; qui dit absence de politique et d'objectifs, dit absence de buts et de critères de rendement; qui dit absence de buts et de critères de rendement, dit faiblesse admi-

nistrative et déficit budgétaire.

Un budget équilibré demande autant de revenus qu'il y a de dépenses. De l'avis des responsables de salle, il est convenu de compter vingt-pour-cent (20%) du prix de location pour les dépenses de base: administration, chauffage, électricité, climatisation et entretien ménager. L'administration représente 11,2% du budget total et les autres articles de ce poste budgétaire 8,8%. Le personnel technique et le matériel comptent chacun pour trente-cinq-pour-cent (35%). Les dix-pour-cent (10%) résiduels sont monopolisés par le personnel d'accueil. Ces chiffres représentent l'opinion des gens consultés, répartition budgétaire à l'appui. (cf Tableau 2 p. 20)

Durant l'année 1981-1982, la salle du Collège de Rosemont se louait 350$ pour huit heures de service incluant le salaire du technicien (10$/h.) L'ensemble des Collèges impute au budget de leur salle 0,10$ par siège par jour pour les dépenses d'entretien et en général, n'en facture que la moitié à leurs usagers. C'est leur contribution à la culture.

Or, de l'avis de responsables de salle du réseau collégial (Messieurs Gohier et Giroux), pour permettre la rentabilité d'une salle de spectacle, il faut prévoir un minimum de 150 événements-locations par année; en deça de quoi, le Collège ne couvre pas ses frais de base.

En admettant la distribution des revenus et des dépenses ci-haut mentionnée et en conservant le principe d'usage courant de ne charger que la moitié des coûts réels d'entretien, pour Rosemont, nous obtenons un coût de location de 836$ (cf Tableau 3 p. 20) alors qu'il était demandé 350$: une perte de 486$ par jour d'activité. Le Collège a loué la salle treize (13) fois cette année-là, ce qui équivaut à un manque à gagner de 120 850$... en période de restriction!

En aucun moment durant ces trois premières années de fonctionnement de la salle, il est question de faire une étude de marché. Y a-t-il des producteurs, des directeurs de troupe qu'intéressait la salle? Y a-t-il un public, quels sont ses goûts en matière de divertissement culturel? Autre cause de «flottement»: l'administration de la salle est jusqu'à ce jour intimement liée à celle du Collège. Or, le monde du spectacle demande de la souplesse, même en administration. L'unité de direction serait-elle une solution? Quant à la technique, n'est pas compétent qui veut. De plus, l'horaire de travail est des plus farfelus.

Voyons ce que vivent les autres.

Tableau 2: REPARTITION BUDGETAIRE

FRAIS D'ADMINISTRATION	(11,2%)	
CHAUFFAGE	(8,8%)	20%
ELECTRICITE		
CLIMATISATION		
ENTRETIEN MENAGER		
PERSONNEL TECHNIQUE		35%
MATERIEL		35%
PERSONNEL D'ACCUEIL		10%
TOTAL		100%

Tableau 3: CALCUL DU COUT QUOTIDIEN

$$\frac{0{,}10\$ \times \text{Nombre de sièges} \times 365 \text{ jours}}{2 \text{ (selon le principe en usage)}} = \text{Coût annuel} = 11\,041\$$$

$$\frac{\text{Coût annuel}}{150 \text{ jours}} = \text{Coût quotidien} \qquad \frac{11\,041\$}{150} = 73{,}60\$$$

Si 73,60$ égalent 8,8% du budget de la salle, 100% égale 836$.

CHAPITRE 5: L'EXPÉRIENCE DES AUTRES

Il suffit bien souvent de composer un numéro de téléphone, de poser quelques questions et une bonne partie des problèmes apparaît sous un éclairage jusqu'alors insoupçonné. Ce chapitre est consacré à l'expérience des autres: trois collèges, deux universités et deux compagnies privées. Vous trouverez pour chaque salle les données suivantes:

1. le nombre de sièges
2. le nombre annuel d'événements
3. le budget annuel, si disponible
4. le mode de direction
5. une note sur la vocation de la salle
6. des précisions sur les tarifs de location.

Ces données permettront de procéder à l'élaboration d'un tableau-synthèse et à répartir une pondération d'objectifs qui sont l'objet du prochain chapitre.

5.1. Auditorium du Collège Édouard-Montpetit

Cette salle de 903 sièges est consacrée aux activités internes du Collège: ciné-club, productions étudiantes, assemblées de professeurs ou d'étudiants. On y réalise 200 événements par année dont une cinquantaine par la clientèle extérieure. La salle est louée surtout le samedi et dimanche. Le Collège ne produit aucun spectacle. Il n'existe pas de budget proprement dit. Les dépenses sont partagées entre les différents services usagers et les services-ressources. Le responsable appartient au personnel de soutien dont le supérieur hiérarchique est le Directeur des Services de l'équipement. Ce n'est pas son unique champ d'action, il assume la gérance des locaux et les services corollaires qui s'y rattachent: clés, sécurité...

Chaque locataire s'organise avec son personnel d'accueil. Il n'y a aucun service de support offert par l'établissement. Le stationnement coûte 0,50$. Les installations techniques sont nettement insuffisantes et nécessitent de la part du locataire des frais supplémentaires, surtout de sonorisation. Les usagers internes défraient les coûts supplémentaires: salaires des techniciens, entretien ménager, s'il y a lieu.

5.2. Salle Albert-Rousseau

La petite dernière des salles de spectacle a vu officiellement le jour en novembre 1982. Fière de ses 1164 sièges et de ses réaménagements physique et technique, la Corporation de la Salle Albert-Rousseau inc. gère le grand amphithéâtre du Collège de Sainte-Foy.

Elle est composée de quatre représentants du Collège, du D.S.A.E., d'un représentant désigné par les autorités de la Ville de Sainte-Foy, tous nommés par le Conseil d'administration du Collège, d'une personne désignée par le Fonds des Anciens de l'Académie de Québec et de deux autres membres cooptés par les sept premiers dont un étudiant membre de l'Association générale des étudiants.

Bien que le tiers de l'année soit déjà écoulé, la programmation prévoit une centaine d'événements variés: cinéma, variétés, danse, opéra, concerts.

Les installations techniques permettent d'offrir un service de qualité; des difficultés d'aménagement physique des lieux (services sanitaires des loges, arrière-scène) contraignent les usagers à des prodiges de débrouillardise.
La Salle offre un service complet informatisé de billetterie conjointement avec le Grand Théâtre de la Ville de Québec et exploite ainsi un réseau de points de vente multiple.

Le personnel permanent est composé de cinq personnes dont trois sont en prêt de service avec le Collège: le directeur de salle (adjoint au D.S.A.E.), la secrétaire et le préposé à l'entretien. L'adjoint à l'administration et le régisseur technique sont directement employés par la Corporation.

Le personnel d'accueil et le personnel technique, étudiants-pigistes, sont à la disposition des éventuels locataires. Le stationnement coûte un dollar mais le nombre de places est restreint. Cette situation devrait être corrigée sous peu par une entente avec un organisme voisin qui dispose de vastes espaces. Une convention d'échanges de services liera le Collège et la Corporation.

Pour la première année, les aménagements nécessaires (techniques et locaux) coûtent 85 000$; le budget d'opération prévu est de 180 000$. La Ville de Sainte-Foy permet un échange de services jusqu'à concurrence de 50 000$ et ce, pour les cinq premières années. Le gouvernement fédéral a été sollicité pour 60 000$ sous forme de subventions dans le cadre du programme de création d'emplois en développement communautaire. Le Collège subventionne, pour cette année, seulement, le déficit prévu au budget d'opération de 24 000$.

5.3. Salle André-Mathieu

C'est la seule salle de spectacle digne de ce nom dans la région métropolitaine en dehors du complexe de la Place des Arts. C'est la seule salle de spectacle sur l'Ile Jésus. Bien qu'elle soit située dans un collège, elle est administrée par une corporation dûment constituée. Elle présente quelques deux cents événements par année touchant tous les domaines des arts de scène: variétés, théâtre, musique, cinéma, spectacle pour enfants. La Corporation en produit une cinquantaine, les autres sont des coproductions à formules variées ou de simples locations. L'administration est autonome et le personnel-clé: directeur général, secrétaire à l'administration et le directeur technique est permanent. La salle possède un équipement des plus complets - son et

lumière - de près d'un demi-million et offre tous les services d'une grande salle: accueil, bars, guichets, vestiaires, stationnement gratuit. Il y a un protocole d'entente entre le Collège et la Corporation concernant entre autres le coût du loyer et l'entretien ménager: ± 15 000$ par année. Les usagers internes s'insèrent dans la programmation globale de la salle.

La salle est administrée par la Corporation du centre culturel André-Mathieu. Les partenaires sont le Collège Montmorency, la Ville de Laval et des représentants du milieu des affaires lavallois. Il y a trois employés réguliers à temps complet: le directeur général, la secrétaire à l'administration et le directeur technique. La Corporation embauche une quarantaine d'employés à temps partiel, selon ses besoins. L'entretien ménager est assumé par le personnel du Collège sur présentation de factures.

5.4. Salle de Concert Pollack de l'Université McGill

Comme le dit son nom, cette salle a une spécialité bien précise: la musique. Elle sert d'abord et avant tout à la production des oeuvres d'étudiants de la Faculté de musique de l'Université. Elle est louée surtout pour des enregistrements car la qualité de la sonorisation est remarquable. Par contre, l'éclairage est plus simplifié. Cette salle vit surtout de subventions: universitaires et privées. Le personnel est à l'emploi de l'Université mais constitue une unité de travail distincte: la coordination des concerts. La plupart des spectacles sont gratuits et ne nécessitent pas de structure d'accueil particulière. Il n'y a pas de stationnement, c'est même difficile de garer sa voiture autour de la salle; par contre, il y a le métro et l'autobus tout près.

La salle est une composante de l'Université, de la Faculté de musique plus particulièrement. Les employés permanents sont la coordonnatrice des concerts, une responsable de la publicité et de la programmation, un régisseur général et une assistante à la production. Toutes les autres fonctions techniques sont assumées par des employés pigistes, étudiants pour la plupart, comme un prolongement de leur cours. L'entretien ménager est assurée par le personnel de l'Université.

5.5. Salle Marie-Gérin-Lajoie de l'U.Q.A.M.

Consacrée d'abord à l'enseignement, cette salle accueille les étudiants de l'U.Q.A.M. Elle s'est donnée comme vocation complémentaire d'assurer un tremplin à la relève, surtout du théâtre. Située sur le campus universitaire, au niveau du métro, elle est introuvable pour le néophyte. Tout le personnel est employé par l'Université. La direction est assurée par les Services socio-culturels. La structure d'accueil est laissée à la responsabilité du locataire bien que les installations physiques: guichet, vestiaire soient disponibles. Le transport en commun offre plus d'avantages: le stationnement est un grave problème. Salle de théâtre avant tout, les installations d'éclairage sont nettement supérieures à celles de sonorisation qui, elles, entraînent souvent des dépenses supplémentaires onéreuses lors de productions exigeant des installations plus sophistiquées.

5.6. Théâtre Denise-Pelletier

La seule salle dans l'est est le pied à terre de la Nouvelle Compagnie Théâtrale. C'est un théâtre dans toute la force du terme: plateau tournant, super salle des décors, ateliers de menuiserie, jeux d'éclairage... et sonorisation beaucoup plus faible. Toutefois, en périodes de relâche (elles sont très rares), la salle ne sert qu'à des conférences et ne nécessite pas d'équipement supplémentaire. Les gestionnaires préfèrent conserver la vocation unique de la salle et «dépanner» d'éventuels locataires. Le coût des techniciens s'en ressent: il n'y a jamais de montages complexes demandés par les locataires. Toutefois, le personnel offre les services d'accueil et de guichet. Le stationnement se fait dans les rues avoisinantes et l'autobus passe à la porte.

La Compagnie embauche neuf personnes à temps complet et une personne à demi-temps: le directeur général et artistique, le directeur de la production, la directrice de l'administration, deux responsables des ventes, une secrétaire de direction générale et administration, une réceptionniste-guichetière, un gérant de salle et un poste et demi de concierge. Toutes les autres fonctions sont remplies par du personnel pigiste.

5.7. Tritorium du Collège du Vieux-Montréal

Cette salle offre une particularité intéressante: un parterre de 543 fauteuils, deux balcons de 184 et 179 fauteuils pouvant simultanément servir de salles de projection. Il peut donc y avoir trois activités en même temps. La salle est occupée en majeure partie du temps par les gens du Collège: ils ont la priorité. Cela laisse presqu'aucune possibilité pour des productions et très peu pour des locations. La gestion est assurée par les Services aux étudiants. Tout le personnel est à l'emploi du Collège. On impute ± 15 000$ par année au budget de la salle. Cette somme défraie le coût supplémentaire du chauffage, de l'éclairage et de la climatisation et couvre les frais réguliers de l'entretien ménager.

Comme nous pouvons le constater, il n'existe pas de modèle administratif unique. Chaque organisme gère sa salle selon ses besoins et ses possibilités. L'éventail des réalités s'étend de la direction autonome: Théâtre Denise-Pelletier, Salle André-Mathieu, au soutien technique: Collège Édouard-Montpetit. La formule la plus répandue serait celle d'une direction de service à l'intérieur de l'établissement scolaire comme à l'Université McGill, à l'U.Q.A.M. et au Collège du Vieux-Montréal. Seule la Salle Albert-Rousseau de Sainte-Foy présente une structure administrative mixte, c'est-à-dire que la Corporation est dûment constituée mais les gens qui la composent portent deux chapeaux: prêt de service d'employés et membres du Conseil d'administration - employés ou étudiants du Collège (6 sur 9).

Il en est de même pour le personnel administratif et technique permanent. Il y a les employés de la Corporation ou de la Compagnie: Théâtre Denise-Pelletier, Salle André-Mathieu et deux employés sur cinq de la Salle Albert-Rousseau et les employés de l'établissement scolaire: McGill, U.Q.A.M., Vieux-Montréal, Édouard-Montpetit et trois sur cinq à la Salle Albert-Rousseau. Quant

au personnel technique occasionnel et au personnel d'accueil, toutes les directions les embauchent à titre temporaire, le temps de réaliser la production en cours. C'est le volume d'activités d'une salle qui crée la stabilité de l'emploi. Toutes les autorités sont conscientes de l'importance d'une équipe de travail homogène et stable.

L'usage général présente deux modes de tarification: pour les usagers internes et pour la clientèle externe. Parfois on en ajoute un dernier pour les organismes à but non-lucratif. Le tableau qui suit illustre la réalité qui prévaut d'un endroit à l'autre.

Tableau 4 Tarif comparatif des locations

	Auditorium du Collège Édouard-Montpetit	Salle Albert-Rousseau	Salle André-Mathieu	Salle de Concert Pollack	Salle Marie-Gérin-Lajoie	Théâtre Denise-Pelletier	Tritorium du Collège du Vieux-Montréal
Nombre de sièges	503	1 164	808	600	737	900	906
Budget annuel	N/D	800 000$	1 000 000$	N/D	100 000$	1 300 000$	124 000$
Taux pour clientèle externe	1 000$	Base entre 350$ et 450$ plus salaire du personnel technique selon les conventions collectives en vigueur	1 100$	675$	600$	1 100$	1 800$
Taux pour usagers internes	Coûts des salaires du personnel technique et d'entretien selon les conventions collectives	Coûts des salaires du personnel technique selon les conventions collectives	Son et éclairage 18$/h. régisseur 11,34$/h. manoeuvre, placier, vestiaire 6,50$/h. sécurité obligatoire 35$ impression des billets 85$ plans 100$	N/A	Coûts d'entretien ménager, s'il y a lieu de 35$ à 75$	N/A	45$/h. plus salaire des techniciens et coûts d'entretien ménager, s'il y a lieu

CHAPITRE 6: CRITÈRES D'ÉVALUATION

Forte de l'observation de la situation décrite plus haut et de l'expérience des autres, nous abordons une étape importante qui nous mènera à une solution viable: l'évaluation. Pour ce faire, nous élaborons ici des objectifs désirables pour la bonne marche d'une entreprise dans le monde du spectacle. Nous retenons cinq objectifs sans lesquels un tel projet ne saurait survivre aux aléas de la vie quotidienne.

Nous avons choisi ces critères à la suite des rencontres que nous avons eues avec les gens interviewés. Chacun a beaucoup insisté sur leur importance spécifique et sur leur caractère indissociable.

Quelque soit la formule administrative retenue, nous croyons que les critères suivants sont essentiels.

6.1. Le personnel

Le personnel d'une salle de spectacle, c'est la principale richesse d'une telle entreprise.

1. Assure une compétence reconnue de chacun selon son domaine: administratif ou technique;
2. Favorise un partage des tâches bien défini;
3. Favorise l'unité de direction.

6.2. Les finances

Sous cette rubrique, nous regroupons les procédures administratives, le contrôle financier et les sources de financement.

4. Favorisent un fonctionnement administratif souple qui permet l'exécution rapide de décisions nécessitant une action immédiate;

5. Favorisent un contrôle financier quotidien d'une extrême minutie à cause du volume d'objets à manipuler;
6. Favorisent l'accessibilité à toutes les subventions d'aide aux arts de scène en répondant adéquatement aux normes imposées par les divers paliers gouvernementaux.

6.3. Le matériel

Les installations et les équipements sont une autre clé-maîtresse du succès d'une salle de spectacle.

7. Permet des locaux et des espaces adéquats;
8. Favorise les investissements durables;
9. Permet des équipements de scène et techniques légers, solides, mobiles et polyvalents.

6.4. La clientèle

Avant de rêver aux festivités de l'inauguration, un projet de salle de spectacle correspond à des besoins, lesquels?

10. Favorise les goûts, les préférences et les besoins de la population environnante en matière de spectacle à l'aide d'une étude de marché;
11. Favorise un service de qualité auprès du personnel et des étudiants du Collège;
12. Favorise la rentabilité de l'entreprise.

6.5. L'autonomie

Ce critère d'évaluation cerne toute la différence entre les options disponibles.

13. Favorise l'entière autonomie de la direction: administration, programmation, gestion du personnel et des équipements;
14. Facilite la coordination par des protocoles avec les organismes impliqués: fonctionnement, partage de responsabilité et échange de service.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

CHAPITRE 7: HYPOTHÈSES ET CHOIX D'UNE SOLUTION

Une autre étape du processus de prise de décision, c'est le développement des hypothèses parmi lesquelles on effectuera le choix final. Nous en avons colligées quatre. Nous confrontons chacune d'entre elles aux objectifs retenus au chapitre précédent. Une note pondérée leur sera attribuée. Suit le choix de la meilleure option. Pour plus de sécurité, cette option sera déclarée provisoire jusqu'à ce que les conséquences soient identifiées, appréciées et corrigées.

A priori, nous éliminons l'hypothèse de la société commerciale. Le Collège d'enseignement général est une corporation au sens du Code civil mais une corporation sans but lucratif (art. 218, C-38 LRQ). Elle ne peut donc pas s'associer à quiconque en vue de partager le bénéfice qui pourra résulter de cette union. La seule forme d'entreprise économique que la Corporation peut se permettre de créer, c'est de s'associer à une nouvelle corporation, en vertu de l'article 221, C-38 LRQ de la troisième partie de la Loi sur les Compagnies.

7.1. Hypothèse A: le statu quo amélioré

Au Collège de Rosemont, la salle est un local comme les autres. Elle sert en priorité aux usagers internes, ensuite à la clientèle externe. Tous pourraient être soumis au règlement modifié en vigueur dans le «Guide-ressources», page 9 de la section Ressources matérielles (Tableau 4). Aucun investissement technique majeur n'est nécessaire pour le moment. Les normes et procédures pourraient être modifiées ainsi:

7.1.1. Il y a demande de prêt de la salle au responsable des locaux pour les seules activités pédagogiques des étudiants et de leurs professeurs du Collège dans les heures normales d'activités soit de 7 heures à 23 heures du lundi au vendredi et ce, sans aucune utilisation technique.

TABLEAU 5

LOCAUX (ACCÈS) Page 9 M 10-01-80

Normes et procédures

PRÊT OU LOCATION

Applicable - à des organismes extérieurs

- au personnel et aux étudiants en dehors de leur activité professionnelle

Utilisateur

. fait une demande de réservation au coordonnateur des services à la collectivité (1)

Coordonnateur des services à la collectivité

. vérifie l'admissibilité du demandeur et la disponibilité des locaux;

DEMANDEUR	LOCAUX
Ne doit pas poursuivre des objectifs qui vont à l'encontre de ceux du Collège.	Ne doivent pas être requis pour les activités propres du Collège.

. autorise le prêt ou la location;

. fait une demande de réservation auprès du service concerné;

. avise le service de l'équipement.

Service de l'équipement

. s'assure que le ou les locaux sont ouverts dans des conditions normales de sécurité et de propreté.

Coût de location

Responsable des locaux concernés.

. détermine les taux de location avec le directeur du service de l'équipement;

. fixe le coût de location.

7.1.2. Toutes les autres utilisations sont soumises aux procédures de location.

7.1.3. Procédures de location

Utilisateur
. fait une demande de location au responsable des locaux.

Responsable
. vérifie l'admissibilité du demandeur et la disponibilité des locaux

Demandeur
Ne doit pas poursuivre des objectifs qui vont à l'encontre de ceux du Collège

. autorise la location
. établit le contrat de location
. embauche le personnel nécessaire
. avise le service de l'équipement et celui des finances et du personnel.

Service de l'équipement
. s'assure que le ou les locaux sont ouverts aux heures requises dans des conditions normales de sécurité et de propreté.

Service des finances
. émet une facture et perçoit les argents.

Service du personnel
. donne suite aux procédures de paye.

7.1.4. Tarifs de location

4.1. Usagers internes: employés, étudiants

Note: Il n'y a pas à proprement parler de frais de loyer pour la clientèle interne. Toutes les dépenses sont facturées à la pièce selon la demande. Il est entendu que le personnel de salle ou technique est embauché à la pige.

Technicien de son Technicien d'éclairage	15,00$/heure
Régisseur	10,00$/heure
Manoeuvre Placeur et ouvreur Vestiaire	6,50$/heure
Projectionniste	40,00$
Sécurité (soir de spectacle seulement)	30,00$
Entretien ménager	
pour une assistance de 200 personnes	35,00$
400 personnes	50,00$
600 personnes	75,00$

Le Collège n'offre pas de service d'impression ni de vente de billets.

4.2. Clientèle externe

4.2.1. Organisme sans but lucratif à caractère éducatif

Le Collège reconnaît un statut particulier à certains organismes locaux dont la principale fonction est de permettre la rencontre des membres dans un but d'éducation: groupes de citoyens, troisième âge...

Pour quatre heures de service incluant le technicien de son, le technicien d'éclairage, le projectionniste, les placeurs et ouvreurs, le vestiaire, la sécurité et l'entretien ménager 400,00$

4.2.2. Autres organismes

1. Spectacle
   tous services (cf 1) inclus
   sauf le projectionniste 1 000,00$

2. Conférence, assemblée 800,00$

3. Cinéma 500,00$

7.1.5. Avantages

1. léger changement aux habitudes. La salle est considérée comme un autre local dans la procédure de location sauf que dorénavant il y a une tarification bien établie et un seul responsable;
2. procédure facile et connue;
3. usage et usure réduites. Il est bien entendu que les services offerts sont limités bien que de bonne qualité. On ne peut prétendre dans une telle formule faire de l'auditorium une salle de spectacle;

4. économie de matériel;

5. regroupement en un seul lieu des procédures de réservation de locaux.

7.1.6. Inconvénients

1. contrôle mitigé sur l'usage des équipements, il n'y a pas de responsable technique;

2. lourdeur administrative à cause de l'implication de plusieurs services;

3. budget déficitaire, les tarifs ne couvrent pas les frais fixes;

4. pas de personnel compétent permanent;

5. sous-utilisation des installations.

7.2. Hypothèse B: création d'une direction de service

Dorénavant, l'exploitation de la salle est confiée à une direction de service au même titre que l'exploitation des autres services du Collège. Tout dépendant du degré d'autonomie, le poste créé pourrait être classifié C-2 - coordonnateur de la salle: une fonction mixte qui s'inspire de la description de tâches des coordonnateurs de services du personnel, financiers, et de l'équipement, ou R-7 - régisseur des services communautaires, postes décrits dans la «codification administrative des conditions d'emploi du personnel de cadre et gérance des Collèges d'enseignement général et professionnel», 9 août 1982.

La fonction de coordonnateur y est décrite comme suit (p.65-66):

> «Les emplois de cadres niveau 2 de services comportent l'exercice des fonctions de la gestion (coordination, supervision, évaluation, recherche et développement) relativement à un ou plusieurs programmes d'un service de l'organisme.
>
> Ces emplois comportent notamment les responsabilités suivantes:
>
> - participer à l'élaboration des objectifs, des programmes et au budget du service auquel sont rattachés ces programmes;
>
> - animer le personnel concerné par ces programmes;
>
> - aviser le directeur du service responsable de ces programmes et conseiller les autres directeurs de services et d'établissements sur toute question relative à ces programmes;
>
> - superviser, coordonner et évaluer la réalisation de programmes déterminés et les ressources affectées à ces programmes.
>
> - qualifications minimales requises:
>
> . diplôme universitaire de premier cycle dans un champ de spécialisation appropriée;
>
> . cinq (5) années d'expérience pertinente.»
>
> - supérieur immédiat: secrétaire général.

La fonction de régisseur des services communautaires est la suivante (p.75-76):

> «L'emploi de régisseur des services communautaires comporte la responsabilité de l'administration de l'ensemble des programmes d'activités techniques et administratives ayant trait à l'utilisation et au fonction-

nement de centres communautaires tels que arénas, piscines, gymnases, auditoriums, résidences d'étudiants... sous les aspects suivants:

- préparation des horaires;
- location des équipements;
- marketing des services;
- prévision et contrôle budgétaire;
- approvisionnement.

Cet emploi comporte la direction et l'évaluation des employés de l'organisme affectés à ces programmes.

Cet emploi comporte trois (3) classes établies selon la nature, le nombre et la dimension des établissements.

Qualifications minimales requises:

- diplôme d'études collégiales avec option appropriée, notamment en:
  . techniques administratives,
  . techniques des loisirs;
- six (6) années d'expérience pertinente;
  ou
- diplôme de secondaire V;
- dix (10) années d'expérience.»

- supérieur immédiat: secrétaire général.

Les tarifs de location sont les mêmes que ceux de l'hypothèse A.

7.2.1. Avantages

1. création de poste: diminution des mises en disponibilité possible;

2. concentration de responsabilités chez une même personne;

3. meilleur service aux clientèles parce que plus de disponibilité de service;

4. contrôle assuré.

7.2.2. Inconvénients

1. lourdeur administrative: achats, signatures de contrat;

2. personnel technique et administratif à double vocation; à moins de créer des postes;

3. coût des salaires et des investissements pris à même le budget du Collège en période de restriction;

4. permanence du poste de direction de la salle selon les dispositions du décret 1090-82 du 5 mai 1982 en vertu de la Loi des Collèges d'enseignement général et professionnel (LRQ, C-29).

7.3. Hypothèse C: la corporation dans la corporation

Cette hypothèse nous est inspirée de l'expérience tentée par le Collège Sainte-Foy. Pour gérer la Salle Albert-Rousseau (1 164 fauteuils), les directeurs du Collège ont pris l'initiative de former une nouvelle corporation composée des trois entités suivantes: le Collège, la Ville de Sainte-Foy et le Fonds des Anciens de l'Académie de Québec. C'est ce que nous appelons la corporation dans la corporation. Plusieurs personnes, employés et administrateurs, de la nouvelle corporation se retrouveront tôt ou tard en conflit d'intérêt puisqu'ils sont redevables aux deux organismes. Les tarifs de location sont ceux mentionnés au chapitre 5, page 28.

7.3.1. Avantages

1. sauvegarde possible de postes pour tous les personnels impliqués dans le projet;

2. réseau d'emplois pour les étudiants;

3. exploitation plus intense des installations;

4. subventions diverses;

5. contrôle assuré;

6. diversité de la programmation;

7. administration assouplie.

7.3.2. Inconvénients

1. double allégeance des personnels techniques et administratifs (tracasseries syndicales);

2. risque élevé de frustrations lors des «prêts automatiques»;

3. grande implication budgétaire du Collège, surtout en ce qui a trait au personnel;

4. compétence «instable» du personnel technique du seul fait de son statut d'étudiant (rotation fréquente);

5. alourdissement de la tâche du D.S.A.E., du régisseur des locaux et du personnel de secrétariat;

6. lourdeur administrative surtout aux achats, à l'entretien des équipements techniques et à la signature de contrats.

7.4. Hypothèse D: la corporation sans but lucratif

Cette dernière hypothèse nous est suggérée par la réalisation de la Corporation de la salle André-Mathieu de Laval. Bien que son siège social soit situé dans les locaux du Collège Montmorency, la Corporation a une vie autonome. Elle est constituée de représentants du Collège, de la Ville de Laval et du milieu lavallois. Neuf membres forment le Conseil d'administration: quatre (4) membres nommés par le Conseil d'administration du Collège, trois (3) membres nommés par le Comité exécutif de la Ville et deux (2) sollicités parmi les Lavallois, en général. La Corporation a embauché en permanence un directeur général, une secrétaire à l'administration et un directeur technique. Une quarantaine de personnes pigistes forment équipe avec eux pour offrir une gamme complète de services. Le personnel de salle est surtout composé d'étudiants.

Un protocole est signé avec le Collège pour ce qui a trait à l'entretien ménager et la sécurité moyennant remise de 10 000$ à 15 000$ par année. Le loyer annuel est fixé à un dollar. Le directeur général a l'entière responsabilité de la gestion de la salle tant au niveau de la programmation, de la promotion que de la gestion financière.

Les tarifs de location sont établis selon le principe exposé au chapitre 5 pour la Salle André-Mathieu.

7.4.1. Avantages

1. Indépendance des deux Corporations;
2. souplesse administrative et contrôle nécessaires;
3. relations inter-groupes clairement définies;
4. utilisation rationnelle des installations;

5. personnel embauché selon des critères de compétence et d'expérience du monde du spectacle;

6. la Corporation supporte à elle seule les risques financiers;

7. réseau d'emplois pour les étudiants.

7.4.2. Inconvénients

1. la salle n'est plus un local du collège, tous doivent se plier aux directives nouvelles;

2. changement dans les habitudes de fonctionnement (longues heures, heures indues, activités durant les congés en cours d'année et durant les vacances annuelles);

3. s'il y a lieu, procédures policières à prévoir en cas de manifestations de revendications durant les spectacles, dans et aux abords de la salle;

4. difficultés de «vendre» la salle aux promoteurs et producteurs parce qu'elle est dans une institution d'enseignement: rentabilité.

7.5. Notation des hypothèses

Chacune des quatre hypothèses présentées dans ce chapitre est notée selon sa réponse aux critères du chapitre précédent. Nous croyons inutile de pondérer les notes obtenues puisque une salle de spectacle est, à nos yeux, un tout d'une telle densité qu'il paraît illusoire d'en favoriser un aspect.

Nous avons noté, seule, chacune des hypothèses en nous inspirant des notes et documents fournis lors des entrevues auprès des gestionnaires de salle. Nous avons jugé leur vision des hypothèses suffisamment précise pour ne pas abuser de leur temps. L'échelle utilisée dans le tableau 6 s'étale de -- à ++, l'option à noter:

+ + présente des avantages supérieurs
+ présente quelques avantages
0 répond correctement au critère
- présente quelques faiblesses
- - présente de graves faiblesses.

Pour alléger ce tableau, nous rappelons ici les critères présentés en ordonnée ...

1. Assure la compétence du personnel administratif et technique
2. Favorise un partage des tâches bien défini
3. Favorise l'unité de direction
4. Favorise un fonctionnement administratif souple
5. Favorise un contrôle financier quotidien d'une extrême minutie
6. Favorise l'accessibilité à toutes les subventions aux arts de scène
7. Permet des locaux et des espaces adéquats
8. Favorise les investissements durables
9. Permet des équipements de scène et techniques légers, solides, mobiles et polyvalents
10. Favorise les goûts de la population environnante
11. Favorise un service de qualité auprès du personnel et des étudiants
12. Favorise la rentabilité de l'entreprise
13. Favorise l'entière autonomie de la direction
14. Facilite la coordination par des protocoles avec les organismes impliqués

... et les hypothèses présentées en abscisse:

<u>Hypothèse A: le statu quo amélioré</u>

Description: + procédure facile et connue
+ économie de matériel...
- pas de permanence du personnel compétent
- budget déficitaire...

Hypothèse B: création d'une direction de service

Description:
+ création de poste
+ concentration des responsabilités...
- lourdeur administrative
- coût des salaires...

Hypothèse C: la corporation dans la corporation

Description:
+ exploitation plus intense
+ contrôle assuré...
- double allégeance
- grande implication budgétaire du Collège...

Hypothèse D: la corporation sans but lucratif

Description:
+ indépendance
+ souplesse et contrôle...
- changement d'habitudes
- rentabilité...

Tableau 6: Notation des hypothèses

Critères \ Hypothèses	A	B	C	D
1	-	-	0	+
2	0	-	-	+
3	- -	0	0	+ +
4	- -	- -	-	+ +
5	-	0	+	+ +
6	0	0	+ +	+ +
7	-	0	+	+
8	- -	-	0	+
9	0	0	+	+
10	-	0	+	+ +
11	-	0	+	-
12	0	0	+	+
13	- -	-	0	+ +
14	0	0	+	+
TOTAL	- 13	- 6	7	18

7.6. Choix d'une option

Nous privilégions l'hyposthèse D: la corporation sans but lucratif. Elle nous semble répondre le plus adéquatement aux objectifs fixés. Nous croyons que, pour réussir dans la gestion d'une salle de spectacle, il faut s'assurer à tout prix de répondre aux exigences du milieu. On ne saurait y faire dans le cadre d'une administration aussi lourde que celle d'un collège. D'autre part, on ne s'improvise pas technicien ni directeur. Ce sont des métiers qui ont leurs exigences propres; entre autres, des horaires particuliers dont la charge salariale serait trop lourde s'il fallait envisager le respect des conventions collectives du secteur public.

7.7. Les impacts

Par mesure de prudence, nous comparons les hypothèses C et D. Le premier choix peut toujours être remis en question si les impacts qu'il entraîne venaient annuler les bénéfices que nous y aurions spontanément trouvés. Le même exercice de notation est repris: on soustrait un point pour chaque impact. Nous croyons que, pour offrir des garanties minimales de réussite, une option doit conserver 75% de sa note initiale. Il faut donc trouver une hypothèse dont l'équilibre avantages-inconvénients et impacts soit favorable.

7.7.1. Les impacts de l'hypothèse C

- gestion du personnel compliquée: Il n'est pas facile de déterminer les coûts de personnel alors qu'un individu est constamment appelé à travailler tantôt pour l'un tantôt pour l'autre organisme.

- tarification complexe et soumise à des changements constants à cause de la composition du personnel de la salle tantôt soumis aux conventions collectives des employés du Collège tantôt ayant le statut d'étudiants.

7.7.2. Corrections suggérées à l'hypothèse C

Nous n'entrevoyons pas de correction possible au premier impact, puisque c'est la structure même de la nouvelle corporation qui l'entraîne. Toutefois, il serait hautement souhaitable que le responsable du personnel prenne les dispositions nécessaires pour obtenir des techniciens une déclaration de temps chaque fois que cela s'avère possible: montage, démontage, représentation. N'échapperaient à ce contrôle les seuls moments où le personnel technique travaille à l'entretien du matériel et que la tâche peut être laissée de côté sans conséquences graves.

Quant à la tarification, elle aurait avantage à être révisée afin de soulager la négociation des contrats: tarif de base plus élevé mais comportant un nombre de services plus grand et une limite de temps d'utilisation de la salle. Par exemple: 1 200$ pour huit heures, tous services inclus. Il est préférable d'accorder une réduction lorsque des services ne sont pas requis plutôt que d'ajouter sans cesse des sommes à un premier total plus qu'alléchant.

7.7.3. Les impacts de l'hypothèse D

. nouvelles procédures d'utilisation insatisfaisantes pour les usagers internes: Ils devront dorénavant se plier au calendrier des événements à moins de conserver par entente des périodes d'utilisation privilégiées;

. nouvelles habitudes de fonctionnement contraignantes: chacun devra tenir compte de l'existence d'une autre entité autonome au sein d'un même lieu physique et s'efforcer de répondre à ses exigences: silence, propreté des lieux, discrétion...;

. procédures policières inévitables en cas de manifestations de revendication.

7.7.4. Corrections suggérées pour l'hypothèse D

Pour que le projet de corporation reçoive un accueil favorable, il faut qu'il soit la réponse à un désir partagé par l'ensemble de la communauté collégiale. Tous seront sensibilisés aux conséquences des nouvelles procédures et des nouvelles habitudes. Il est souhaitable que le projet fasse l'objet d'une campagne d'information interne avant d'entreprendre les étapes juridiques et administratives de sa réalisation. Elle pourrait être à l'origine des ententes avec les divers groupes du Collège et les faciliter.

Quant aux procédures policières, elle découleraient du non-respect de ces ententes, à regret; mais une direction de salle ne peut pas prendre de risques lorsque tant d'obligations sont en cause: face au public, au producteur, à l'artiste, aux employés et à la crédibilité des gestionnaires de la salle.

7.8. Confirmation du choix de l'hypothèse D

Le dernier exercice d'analyse des impacts nous amène à constater que l'hypothèse C voit diminuer sa cote de deux points, conserve cinq points et glisse tout juste sous les 75% nécessaires à sa viabilité. En contrepartie, l'hypothèse D a mieux fait. Sa cote diminue de trois points. Elle se maintient à 15, près de deux points au-delà de la moyenne requise.

Toutefois, nous sommes consciente que les cotes attribuées sont des indices de réussite et n'ont rien d'absolu. Il peut y avoir en regard de l'application de l'hypothèse C dans un Collège une telle cohésion et une telle volonté de réussite que jamais les conséquences néfastes que nous avons prévues ne se réalisent alors que l'hypothèse D pourrait s'avérer une lamentable catastrophe. Nous prétendons que la conjoncture actuelle ne va pas en ce sens et que nous avons plus de chance de réussite avec l'hypothèse D à condition d'être d'une extrême minutie dans le choix des mécanismes à mettre en place et dans le choix des personnels. C'est l'objet de notre neuvième chapitre consacré à la dernière étape du processus de prise de décision: le contrôle des effets de la décision prise. Ce sont les RECOMMANDATIONS.

CHAPITRE 8: ÉCHÉANCIER ET PROJET D'IMPLANTATION

Été 1983	1. Dépôt du rapport au Directeur général.
Automne 1983	2. Étude par le Conseil consultatif du Directeur général. *
	3. Étude de marché.
	3.1. milieu géographique visé
	3.2. définir public-cible
	3.3. définir ses besoins
	3.4. définir les ressources artistiques
Hiver 1984	4. Consultation.
	4.1. interne: employés et étudiants *
	4.2. externe: organismes et individus *
	5. Présentation du projet au Conseil d'administration. *
Été - Automne 1984	6. Prise de décision.
Hiver 1985	7. Concours du choix du nom.
	8. Requête en corporation.
	9. Demande de permis de bar.
	10. Recherche des membres du premier Conseil d'administration.
	11. Embauche des permanents.
	12. Mise de fonds des premiers membres.
	13. Demandes de subventions.
	14. Étude technique de la salle.
	15. Aménagement de la salle et des locaux de service.
	16. Budget pro forma.
	17. Première programmation.
Août 1985	18. Lancement de la saison.

* Note: À chaque étape, le groupe responsable devra se fixer une norme de validité du projet.

Il est d'usage reconnu de planifier un lancement de saison au début d'un semestre (fin août ou fin décembre). Il est préférable de décaler l'opération plutôt que de jouer à contre-temps.

En annexe G, on trouve un guide de gestion. Il soutient la démarche d'implantation à partir de l'étape 6. Nous nous devons de souligner que la période de l'hiver 1985 est particulièrement dense. Plusieurs opérations sont à mener de front. Il est donc judicieux de procéder à l'embauche des permanents le plus tôt possible (voir descriptions de tâches: Guide 2.1, 2.2, 2.3); disposition qui, dès le départ, dégagerait les membres du Conseil d'administration des tâches opérationnelles et donnerait à la salle un cachet de probité professionnelle.

Un budget de départ est évalué à 200 000$. Sont inclus dans cette somme le salaire des permanents pour les mois d'activités précédant le lancement de la première saison (30 000$), l'aménagement de la salle et des locaux adjacents (30 000$), meubles et décorations des bureaux (15 000$), modernisation des équipements de son (50 000$), d'éclairage (25 000$), achats de pièces et d'outils (40 000$) et papeterie, timbres, téléphones, conférence de presse et relations publiques des premières heures (10 000$). Une partie de ce budget peut être acquise sous forme de subventions d'aide à la création d'une salle auprès des divers gouvernements et de compagnies privées agissant comme mécènes (suggestion: achat d'un piano de concert). Le reste de la somme pourrait être partagée entre les groupes représentés au Conseil d'administration. Il y a toujours place pour la levée de fonds auprès des Montréalais.

Nous avons colligé dans le tableau 7 qui suit les différents articles du budget de la première année de fonctionnement. Ce tableau se retrouve aussi en Annexe I du Guide de Gestion.

Enfin, nous tentons un dernier exercice: établir des prévisions budgétaires pour la première année de fonctionnement. En supposant que les tarifs de location augmentent de 5% par année, le coût en 1985 sera de 930$. Si nous conservons la norme de prudence émise par les gestionnaires déjà en place, nous obtenons un revenu minimal de 139 500$ pour 150 locations. Les frais fixes se répartissent comme suit:

- salaires des permanents et avantages sociaux	77 000$
- loyer	24 200$
- frais de représentation, relations publiques et conférence de presse	12 000$
- fournitures de bureau	9 800$
- honoraires professionnels	2 000$
Total	125 000$

Ces prévisions laissent une marge de manoeuvre de 14 500$ pour pouvoir honorer les frais variables (autres postes budgétaires du tableau 7) à l'aide des autres sources de revenus: productions, commanditaires, revenus de bar et subventions.

Tableau 7 Guide pour prévisions budgétaires

Année: 19 - 19

REVENUS

PRODUCTIONS

A- Variétés

B- Théâtre

C- Récital

D- Autres (relève, danse, etc...)

LOCATIONS

COMMANDITAIRES

BAR

SUBVENTIONS

Tableau 7: Guide pour prévisions budgétaires (suite)

DÉPENSES

Cachets des artistes

Fournitures de scène et entretien de la salle
- lampes, lumières, fils, etc...
- entretien ménager
- nettoyage des fauteuils
- accord du piano

Location d'équipement
- système de son
- piano
- divers

Loyer incluant électricité, chauffage, climatisation, sécurité, gardiennage, grand entretien ménager bi-annuel

Publicité

Imprimerie et programmes
- billets
- programmes
- posters
- velox
- autres

Tableau 7: Guide pour prévisions budgétaires (suite)

Salaires des permanents et avantages sociaux
- directeur général
- secrétaire
- responsable technique
- assurances

Personnel embauché à l'heure et avantages sociaux
- chef-électricien
- sonorisateur
- régisseur
- assistant-électricien
- habilleuse
- manoeuvres
- responsable de salle
- guichetiers
- placeurs
- ouvreurs
- vestiaire
- bar
- étudiants préposés à l'entretien ménager

Frais de déplacement

Frais de représentation, relations publiques et conférence de presse

Fournitures de bureau
- frais de courrier
- service d'imprimerie
- fournitures de bureau
- épicerie et bar
- timbres - poste
- téléphone
- divers

Tableau 7: Guide pour prévisions budgétaires (suite)

Honoraires professionnels
- vérification
- comptabilité

Intérêts et frais de banque

Amortissement
- Grand livre
- fauteuils
- console
- acoustique
- salle de projection
- loges
- plancher de scène
- foyer
- signalisation
- mobilier et agencement des bureaux
- classeurs

Licence, droits, permis, taxe d'amusement

Bar, taxe d'hôtellerie

CHAPITRE 9: LES RECOMMANDATIONS

Recommandations préalables

Nous recommandons que la Direction du Collège de Rosemont fasse faire, au sujet de son auditorium, une étude de marché en vue de déterminer la faisabilité d'une salle de spectacle autonome.

Advenant des conclusions négatives de la dite étude de marché, nous recommandons que la Direction s'inspire de notre hypothèse A: statu quo amélioré pour revoir les procédures d'utilisation de l'auditorium.

Advenant des conclusions positives de la dite étude de marché, nous recommandons que la Direction intéresse les parties suivantes à la création d'une corporation sans but lucratif pour gérer la salle de spectacle:

- le Conseil d'administration du Collège
- le Comité exécutif de la Ville de Montréal
- le Conseil des commissaires de la Commission des écoles catholiques de Montréal
- des représentants du milieu rosemontois.

Les recommandations de ce projet d'intervention recouvrent six sections identifiées par un titre placé en exergue.

Nous recommandons que:

A. La structure légale

1. une requête pour constitution en corporation et qu'un mémoire des conventions selon la troisième partie de la loi des compagnies soient présentés à l'Inspecteur général des institutions financières.

2. soient formés un Conseil d'administration de neuf membres et un comité exécutif de trois membres élus par et parmi les membres du Conseil d'administration répartis comme suit:
   - 3 nommés par le Conseil d'administration du Collège
   - 2 nommés par le Comité exécutif de la Ville de Montréal
   - 2 nommés par le Comité exécutif de la Commission des écoles catholiques de Montréal
   - 2 nommés par des représentants du milieu rosemontois: coopérative, entreprise...

3. des démarches soient entreprises auprès des autorités: fédérale, provinciale, municipale et scolaire afin de faire bénéficier la nouvelle corporation de toutes les subventions disponibles.

4. des protocoles d'entente soient signés entre la Corporation et tous les groupes et organismes concernés.

B. Le personnel

5. soient embauchés, par concours public, au titre d'employés permanents un directeur général, un secrétaire à l'administration et un responsable technique.

6. soit constituée une équipe technique, d'accueil et de soutien administratif au titre d'employés temporaires.

7. les critères d'embauche soient d'abord la compétence et la disponibilité.

8. le directeur général, sous la gouverne du Conseil d'administration, ait l'entière responsabilité en matière de gestion de personnel.

C. Les relations publiques et le marketing

9. la Corporation soit identifié par un nom, un sigle, un logo qui lui sont propres.

10. cette publicité corporative soit faite à la suite d'un concours ouvert à tous les employés et étudiants du Collège.

11. le directeur général, sous la gouverne du Conseil d'administration, ait l'entière responsabilité en matière de relations publiques et de marketing.

D. La direction artistique

12. le directeur général, sous la gouverne du Conseil d'administration, ait l'entière responsabilité en matière de direction artistique: types d'activités, de contrats et prix des billets.

E. Les finances

13. le Conseil d'administration fixe les procédures financières nécessaires à la bonne administration de la Corporation.

14. le directeur général, sous la gouverne du Conseil d'administration, ait l'entière responsabilité en matière de finances: service des guichets, points de vente, commanditaires, droits, permis et taxes, comptabilité générale et salariale.

F. La technique

15. le Conseil d'administration prenne les dispositions nécessaires afin de doter la salle de locaux techniques, d'équipements scéniques, d'éclairage et de son adéquats.

CHAPITRE 10: CONCLUSION

Nous croyons qu'un projet de corporation est viable en dépit de la conjoncture économique. Le regard critique que nous posons sur la situation actuelle nous fait constater qu'il y a des pertes de revenus, une sous-utilisation des équipements et une sous-exploitation d'un bien public. Une structure administrative adéquate, un choix judicieux de personnel et d'activités ainsi qu'une connaissance documentée des besoins de l'éventuelle clientèle ne pourraient occasionner que des retombées bénéfiques sur un plus grand nombre d'usagers.

Le problème reste entier lorsqu'on s'arrête pour réfléchir à l'impression de dichotomie assez nette qu'il y a entre l'entreprise artistique et l'entreprise commerciale. Spontanément, certains disent que les gens du monde du spectacle font rarement leurs frais. Plusieurs, pourtant reconnus, ont failli. Qu'en est-il? À ce sujet, nous résumons les propos de Laurent Lapierre (Gestion, avril 78.) Les entreprises artistiques et commerciales présentent quelques caractéristiques communes. Bon nombre d'artistes possèdent des qualités d'administrateurs, et vice-versa. Ce sont ces qualités qui auront des conséquences sur le mode de gestion de commercialisation et sur la dynamique du leadership de l'entreprise. Certaines convergences existent entre l'artiste et l'administrateur professionnels. L'artiste, inspiré par ses pulsions, est l'artisan d'illusions et de rêve. L'administrateur, de même source, est l'artisan de l'action et des réalisations concrètes. «Le gestionnaire aussi doit partir du non structuré, de variables qui existent en vrac pour conceptualiser et mettre en oeuvre une action qui porte la marque de sa créativité.« (Gestion p.24)

La clé du succès réside dans le choix de ce personnage central, capable de «rêve», de «vision» sans y perdre sa tête ni son coeur, démontrant, une fois de plus que la gestion est un art.

APPENDICES

		Page
A.	DIRECTION DE L'AUDITORIUM. PROJET MAI 1982.	63
B.	HYPOTHESE DE FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION DE L'AUDITORIUM. PROJET JUIN 1982.	77
C.	DEVIS TECHNIQUE DE LA SALLE.	82
D.	LES BUTS DU COLLEGE DE ROSEMONT, PROJET COLLECTIF DOCUMENT DE TRAVAIL, OCTOBRE 1980.	90
E.	QUESTIONNAIRE EXPEDIE AUX PERSONNES-RESSOURCES.	106
F.	CLASSES D'EMPLOI.	108
G.	GUIDE DE GESTION D'UNE SALLE DE SPECTACLE.	109

DIRECTION DE L'AUDITORIUM

Projet
Mai 1982

Présenté par: Raymond Trudel
Louise Leblanc

DIRECTION DE L'AUDITORIUM

Projet
Mai 1982

Présenté par: Raymond Trudel
Louise Leblanc

PRESENTATION DU PROJET

L'auditorium est considéré par plusieurs comme un "éléphant blanc". Depuis plusieurs années, ce poste budgétaire est déficitaire. Différents services ont eu la responsabilité de gérer cette salle de spectacle... sans succès. Ils avaient d'autres priorités.

Nous proposons la création d'une direction de l'auditorium calquée sur le modèle de régie autonome bien connue dans le monde de l'administration publique.

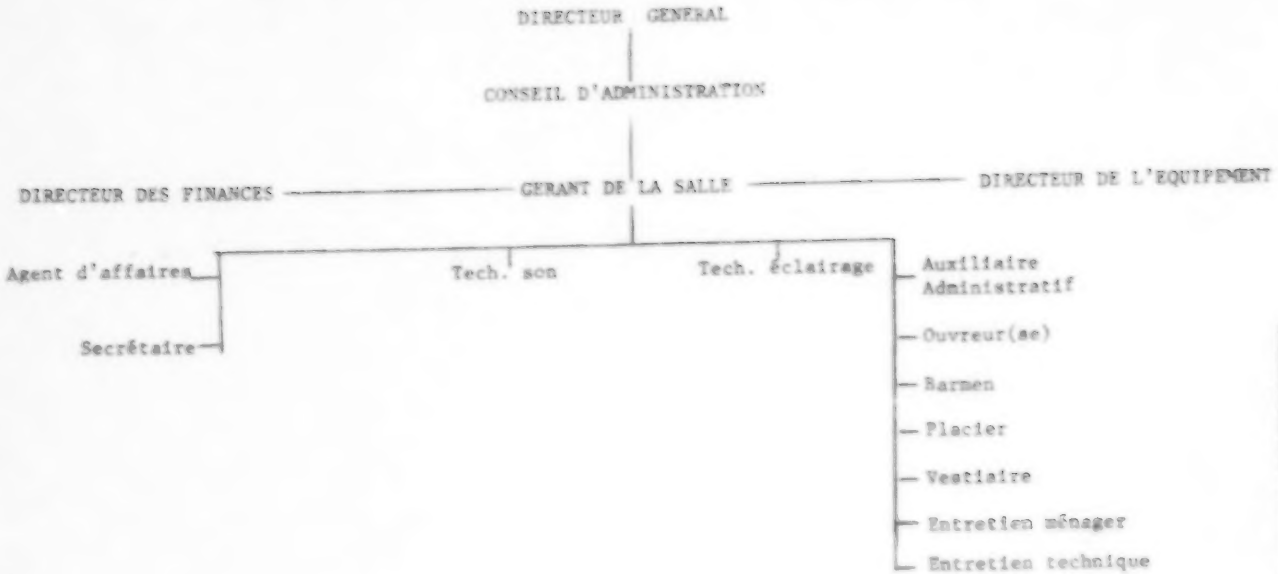
Ce document comprend six parties couvrant les objectifs, la structure administrative et le fonctionnement de la salle ainsi qu'une première prévision budgétaire pour l'année 1982-1983.

.../2

1. OBJECTIFS

- Salle de spectacle de qualité
- Rentabilisation de la salle
- Formation d'une équipe de travail compétente
- Meilleure coordination des activités collégiales
- Qualité de service envers le milieu collégial et la collectivité du nord-est de Montréal

2. ORGANIGRAMME
DIRECTION DE L'AUDITORIUM



* 1 Auxiliaire administratif
  2 Ouvreurs(ses)
  2 Barmen
  2 Placiers
  2 Vestiaires

3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1 Le Conseil d'administration est composé de sept (7) personnes:

- 1 représentant du Collège
- 2 représentants de la direction de l'auditorium
- 2 représentants du milieu financier
- 2 représentants du milieu culturel

3.2 Mandat

Le Conseil d'administration est redevable au Directeur général du Collège de Rosemont. Il a comme mandat l'embauche du gérant et de l'agent d'affaires de la salle, l'élaboration plus le contrôle des politiques de gestion.

4. DEFINITION DES TACHES

4.1 Gérant de l'auditorium:

1) Relation avec le Collège via le Directeur de l'équipement et le Directeur des finances.
2) Présence au montage et démontage des spectacles.
3) Régie de la salle.
4) Relations extérieures.
5) Bilan financier (comptabilité quotidienne et mensuelle).
6) Supérieur hiérarchique du personnel.
7) Embauchage de tout le personnel de soutien et et contractants.
8) Signataire des contrats de location, chèques de paye, bordereaux de dépôt.
9) Supérieur hiérarchique: Président du Conseil d'Administration.
10) Mandat de trois ans.

4.2 Agent d'affaires:

1) Promotion de la salle.
2) Responsable des conférences de presse.
3) Relations extérieures (Représentation).
4) Présent au montage.
5) Supérieur hiérarchique: le gérant
6) Mandat de trois ans.

4.3 Secrétaire:

1) Dactylographier tous les documents.
2) Répondre aux appels téléphoniques.
3) Tenir les livres comptables

.../6

4) Tenir le livre de réservations (booking)

5) Tenir l'agenda (gérant, promoteur, techniciens)

6) Responsable de la petite caisse

7) Supérieur hiérarchique: le gérant

4.4 Eclairagiste 1) Réalisation et conception de l'éclairage de tous les spectacles

2) Réparations mineures des matériels d'éclairage

3) Supérieur hiérarchique: le gérant

4) Pigiste

4.5 Tech. son: 1) Réalisation et conception sonores des spectacles

2) Supérieur hiérarchique: le gérant

3) Pigiste

4.6 Ouvreurs(ses): 1) Accueil des spectateurs

2) Cueillette des billets d'entrée

3) Présence au début du spectacle

4) Supérieur hiérarchique: le gérant

4.7 Serveurs(ses): 1) Services des boissons

2) Responsable de sa caisse

3) Présence 1h avant le spectacle - 20 min à l'entracte

4) Supérieur hiérarchique: le gérant

4.8 Placiers: 1) Guider les gens

2) Donner de l'information générale sur les lieux et le spectacle.

3) Etre présent du début à la fin du spectacle

4) Supérieur hiérarchique: le gérant

4.9 Responsable du vestiaire: 1) Rangement des vêtements des spectateurs

2) Présent du début à la fin du spectacle

3) Supérieur hiérarchique: le gérant

4.10 Auxiliaire administratif: 1) Cueillette des argents les soirs de spectacles

2) Calcul des argents perçus (bars plus entrées des spectacles).

3) Dépôt en lieu sur (système de bordereaux)

4) Signature des bordereaux de dépôt

5) Supérieur hiérarchique: le gérant

5. ENTRETIEN MENAGER ET TECHNIQUE

L'entretien ménager et technique sont effectués par des entreprises qualifiées. Des soumissions sont demandées. Les plus bas soumissionnaires se verront attribuer les dits contrats pour une période d'un an.

6. REGLES ADMINISTRATIVES

6.1 Compte bancaire: Un compte bancaire est ouvert dans une institution financière.

Toutes les sommes provenant de contrats de location, des recettes de chaque spectacle et du bar sont déposées dans le dit compte selon les procédures normales de dépôt.

Toutes les dépenses relatives au fonctionnement de la direction de l'auditorium sont prélevées de ce même compte.

6.2 Bilan financier: Un bilan est fait quotidiennement par le gérant.

Un bilan financier mensuel est déposé au bureau du directeur des finances dans les quinze premiers jours de chaque mois.

6.3 Rapport annuel: Un rapport annuel est fait par le gérant et transmis au Conseil d'administration de l'auditorium au mois de septembre de chaque année pour approbation. Il est déposé au bureau du Directeur général du Collège de Rosemont qui informe les diverses instances du Collège.

6.4 Année fiscale: L'année fiscale de la Direction de l'auditorium se situe du 1er juillet au 30 juin de l'année suivante.

6.5 Livres comptables: Tous les livres comptables (grand-livre, comptes à payer, comptes à recevoir, etc...) nécessaires à une bonne gestion et administration sont disponibles en tout temps pour les personnes concernées.

.../10

6.6 Petite caisse Une petite caisse de 150$ est crée. La secrétaire en est responsable.

6.7 Permis de boisson: Un permis de boisson est demandé à la Société des Alcools. La validité de ce permis est d'un an. Ce permis nous permet de vendre des boissons alcoolisées et de la bière aux périodes suivantes: 1 heure avant la tenue d'un spectacle et 20 minutes à l'entracte et ce, pour cinq jours/semaines; du mardi au samedi.

6.8 Versement des salaires: Les salaires sont versés le jeudi de chaque quinzaine. Les comptes d'entretien ménager et technique sont payés sur réception de factures.

6.9 Stationnement: Le stationnement du Collège de Rosemont doit être accessible pour les gens venant à l'auditorium du Collège. C'est un élément important dans la promotion de la salle.

6.10 Assurances "Responsabilité civile": L'assurance responsabilité civile est à la charge du Collège.

6.11 Assurances Collectives: La prime d'assurance collective pour les employés permanents est répartie entre l'employeur et l'employé dans une proportion de 50/50.

6.12 Locaux de la Direction de l'auditorium: Deux locaux (gérant et secrétaire) et le mobilier s'y rattachant sont mis à la disposition de la Direction de l'auditorium par le Collège. Les locaux doivent être à proximité de l'auditorium.

.../11

6.13 Local pour service de boissons gazeuses et alcoolisées

COOP Texte.

6.14 Coût de location: 1,300$ pour huit (8) heures incluant les techniciens après huit (8) heures d'utilisation: 25$ de l'heure. Ceci pour une location de 1 à 5 jours.

1,050$ pour huit (8) heures incluant les techniciens après huit (8) heures d'utilisation: 25$ de l'heure. Ceci pour une location de 6 à 10 jours.

900$ pour huit (8) heures incluant les techniciens après huit (8) heures d'utilisation: 25$ de l'heure Ceci pour une location de 11 jours et plus.

6.15 Modalités de versements pour la location:

A la signature, le locataire verse le tiers de la somme dûe. Le solde est versé dix (10) jours avant le début du contrat. Les argents sont versés sous forme de chèque certifié ou en espèces.

6.16 Retour au Collège:

La Direction de l'auditorium verse au Collège de Rosemont 6% des profits nets. Le versement au Collège se fait bi-annuellement.

6.17 Profit provenant de la vente de boissons gazeuses et alcoolisées:

Toutes sommes provenant de ces ventes sont conservées par la Direction de l'auditorium.

6.18 Vestiaire:

Le coût du vestiaire est de 0,50$ par spectateur.

.../12

DIRECTION DE L'AUDITORIUM

Prévisions budgétaires (150 locations)

du 1er juillet 1982 au 30 juin 1983

Dépenses:			
Salaires:	(Personnel administratif)		
	Gérant	28,000$	
	Agent d'affaires	22,000$	
	Secrétaire	17,000$	
	Auxiliaire administratif	12,500$	79,500$
Salaires:	(Personnel soutien)		
	Ouvreurs(ses) (2)	3,000$	
	Barmen (2)	3,000$	
	Placiers (2)	3,000$	
	Vestiaire (2)	3,000$	12,000$
Honoraires et contrats:			
	Eclairagiste	10,000$	
	Entretien ménager	10,000$	
	Entretien technique	10,000$	
	Technicien de son	10,000$	40,000$
Achat et location d'équipement de son et d'éclairage:			12,000$
Chauffage, électricité et climatisation			25,000$
Imprimerie:	Billets	5,000$	
	Photocopies	2,500$	7,500$
Papeterie , timbres:			7,000$
Publicité:			2,000$
Téléphone:			1,000$
Frais de représentation:			3,000$

Bénéfices marginaux		3,500$
Permis de boisson		500$
Assurances collectives		1,000$
	GRAND TOTAL:	194,000$

projet présenté par: Raymond Trudel
Louise Leblanc

HYPOTHESE DE FONCTIONNEMENT

DE LA DIRECTION DE L'AUDITORIUM . . .

jusqu'à la création de la régie autonome.

Juin 1982.

Le Collège crée pour fins d'administration la direction de l'auditorium dont le gérant assume les devoirs et responsabilités d'un directeur de service.

Le Collège embauche le gérant et l'agent d'affaires à pourcentage fixe pour chaque contract.

Il se réserve treize pour cent (13%) de chaque contract pour les frais d'éclairage, de chauffage,de climatisation, de loyer et d'assurances collectives. Le reste des sommes sert à l'administration de la salle. (voir chapitre 6).

Les définitions de tâche restent les mêmes.

4. Définition de tâche

4.1 Le gérant

4.1.9 Supérieur hiérarchique: le directeur des services de l'équipement.

4.1.11 Le directeur général signe tous les contrats engageant le Collège et les producteurs.

6. Règles administratives

6.10 La Direction de l'Auditorium assume le surplus de l'avenant propre à l'Auditorium.

6.16 est caduque

ANNEXE I

Le Collège s'engage à fournir à la Direction de l'Auditorium les locaux et services suivants:

- L'Auditorium et ses dépendances (échelle, console, support à réflecteurs...)
- Le foyer de l'Auditorium
- Entrée de l'Auditorium (extérieure)
- E-160 vestiaire et supports mobiles
- E-150 et E-154 (toilettes)
- E-105.1 et 105.2 (bureaux)
- E-112 (studio) locaux de répétition
- les baies vitrées du foyer
- une patère
- un pupitre de secrétaire
- une chaise de dactylo
- deux lampes "Collège"
- une dactylo électrique
- deux classeurs latéraux, 3 tiroirs à serrure
- un présentoir de revues
- un fauteuil à roulettes avec accoudoirs
- dix fauteuils avec accoudoirs
- une table de travail
- le bahut du F-378
- la table ronde et basse du F-374
- une armoire de bois avec serrure
- un coffre-fort pour l'argent
- une table pour console de son plus pattes du F-382
- deux poubelles de bureau
- deux paniers à papier (entrée, sortie)
- une caisse enregistreuse
- trois tabourets 30"

ANNEXE II

Services requis

Clé maîtresse pour: le gérant
l'agent d'affaires
la secrétaire
l'auxiliaire administratif

Clé auditorium: technicien de son
plus loge technicien de lumière, plus panneau éclairage sur scène
" régie
" extérieur
" (réception des décors)

ANNEXE III

Entente salariale (%)

Gérant	14,4%
Agent d'affaires	11,3%
Secrétaire	9,8%
Aux. adm.	6,4%

ANNEXE IV

Lorsqu'un service du Collège utilise l'auditorium et son personnel, il défraie 40$ de l'heure.

ANNEXE V

En cas de grève du personnel du Collège

L'Auditorium est une salle de spectacle ouverte au grand public. Il est convenu qu'en aucun temps les manifestants ne doivent entraver la bonne marche des activités de la salle.

Collège de Rosemont

DEVIS TECHNIQUE

AUDITORIUM

Salle:

605 sièges numérotés, en pente
14 rangées (A à O)

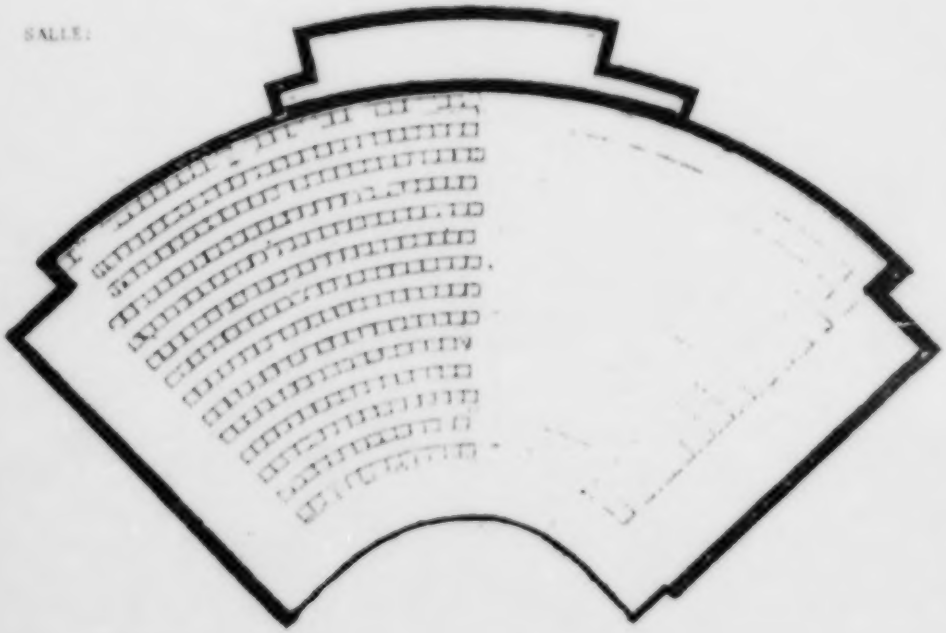
première rangée: 24 sièges
dernière rangée: 63 sièges

les sièges sont munis de tablettes rétractables

entrées: aux deux extrémités

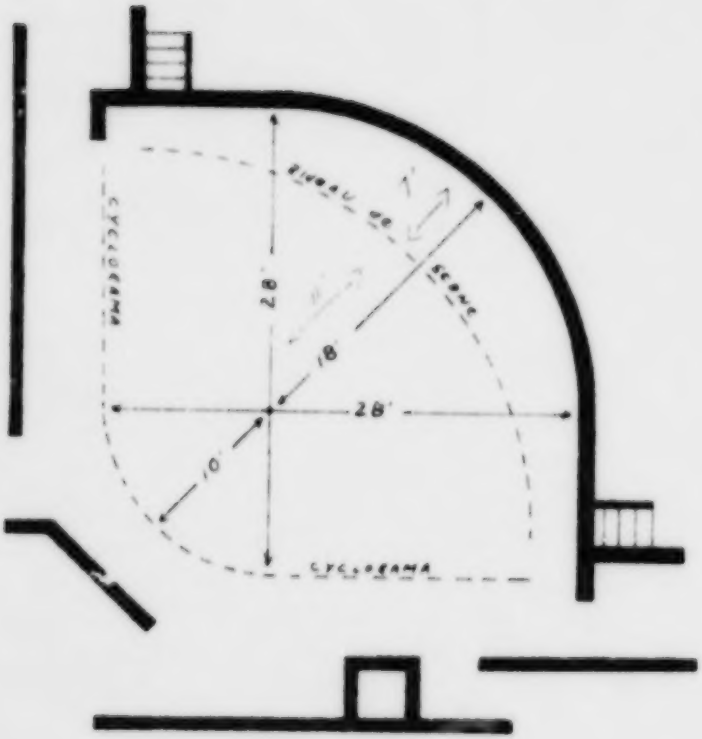
il n'y a pas d'allée centrale

SALLE:



Scène

Dimension:



- entre le rideau de scène et le bord de la scène:

  centre : 7'
  extrémités : 3'

- hauteur maximale : 12'

- entre le cyclorama et le mur du fond : 5'

- planchers : bois (marquetterie) recouvert de tuile de Marley noire en bon état

  Aucune inclinaison

  3 trappes menant à un corridor sous-terrain accessible par l'arrière-scène.

Rideau de scène

Ouverture du rideau principal: horizontale

Commande: motorisée

Positions de la commande: régie
arrière-scène (centre)

Couleur: rouge

Tissus: velours

	Quantité	Hauteur	Couleur	Tissus	Mobile
Frises:	3	3'	noir	Velours	non
Rideau de fond:	1	12'	noir	Velours	oui
Cyclorama:	1	12'	crème	Coton	oui

Le rideau de fond et le cyclorama sont montés sur le même rail et ne peuvent être installés ensemble. Ouverture horizontale. Ils recouvrent entièrement le fond de la scène. Des ouvertures camouflables sont pratiquées dans le rideau de fond. Il n'y a pas de pendrillons. Aucune possibilité d'accrochage en permanence

Eclairage

Tout l'équipement d'éclairage a été fabriqué par Control Lighting et est en excellent état.

Jeu d'orgue

- situé dans la salle de régie en arrière de la salle
- 18 rhéostats de 7,2 KW chacun
- 3 scènes
- 6 interrupteurs
- 1 grand maître
- 1 maître indépendant
- 2 maîtres dépendants

Tableau de branchement

- situé derrière la scène, côté cours
- 75 circuits de 20 ampères chacun (2,400 watts)

salle: 20 circuits 20 entrées
plancher de scène: 12 circuits 12 entrées
régie: 2 circuits 2 entrées

1ère perche électrique: 16 circuits 19 entrées
2ième perche électrique: 12 circuits 24 entrées
3ième perche électrique: 3 circuits 6 entrées
4ième perche électrique: 5 circuits 10 entrées
5ième perche électrique: 5 circuits 10 entrées

Appareil d'éclairage

14	ellipsoïdals	#3386	1000 watts
10	ellipsoïdals	#3366	1000 watts
11	fresnelles	#3466	500 watts
3	fresnelles	#3485	1000 watts
14	scoops	#35145	500 watts
1	projecteur de poursuite	#803-C	1000 watts

Notes concernant l'éclairage

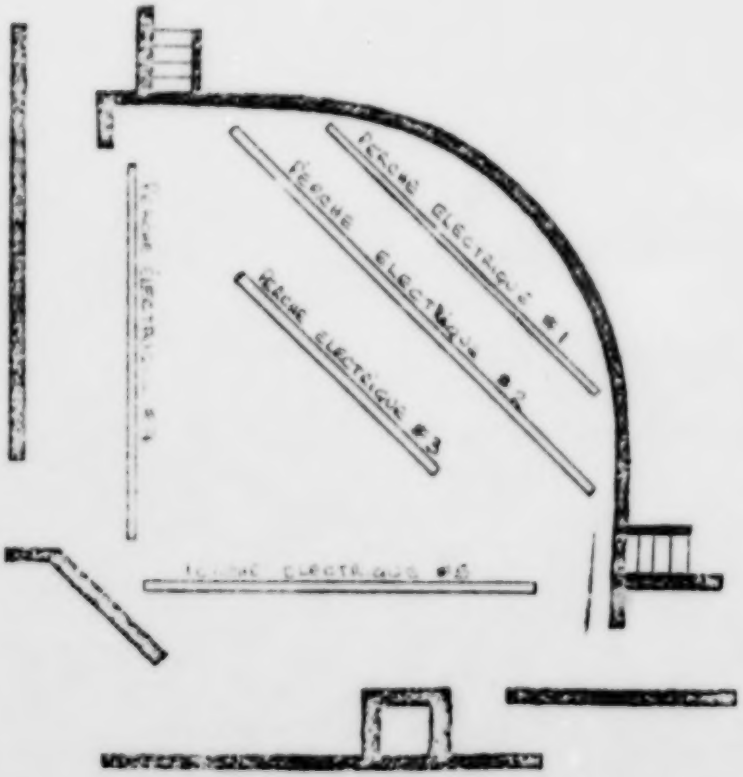
A- Tous les appareils d'éclairage placés à l'avant-scène peuvent être atteints par une passerelle.

B- L'auditorium est équipé d'un système d'éclairage de travail au fluorescent et au mercure.

C- Les lumières-maison qui servent avant et après les représentations sont controlables par rhéostat indépendant situé dans la régie et derrière la scène au centre.

D- Le Collège dispose d'une quantité suffisante de gélatines de marque Roscolene et Roscolux dans plusieurs couleurs dont les couleurs primaires.

E- Le projecteur de poursuite est situé en permanence dans la salle de régie.



Reproduction sonore

Le controle du son se fait de la salle de régie

Console: Mc Martin, 12 entrées dont 2 pour la table tournante et 2 pour le magnétophone

Table tournante: Mc Martin, dans la salle de régie

Magnétophone: Revox, 4 pistes

Haut-parleurs: 4 ALTEC, 50W
situés au-dessus de la scène, fixe

Microphones: le service audio-visuel tient à la disposition de l'auditorium un équipement complet de microphones directionnel ou multi-directionnel avec trépier. La réservation doit être faite à l'avance. Les entrées pour microphones sont situées au pied de la scène à l'arrière-scène et au plafond de la scène.

Système d'interphone

Position de contrôle principal: salle de régie

Il communique avec les loges.

Equipement de projection

2 projecteurs 16mmEiki 942, lampe au Xenon

1 écran de 12' de haut sur 15' de large, rétractable

Commande motorisée située derrière la scène

Loges

2 loges
situées derrière la scène, côté cours et côté jardin
elles sont équipées de miroirs avec éclairage pour maquillage
douche, lavabo et toilette dans chacune
casiers pour 12 personnes dans chacune

Débarcadère

Position: arrière-scène
Accès: par la rue Beaudoin
Hauteur du quai: au sol
Dimension des portes: hauteur: 7'
largeur: 6'
Accès à la scène: par un escalier de 6 marches

Stationnement

A l'avant et à l'arrière du Collège.
Possibilités pour camions et autobus.

LES BUTS
DU
COLLÈGE DE ROSEMONT

PROJET COLLECTIF

DOCUMENT DE TRAVAIL
OCTOBRE 1980

LES BUTS DU COLLÈGE DE ROSEMONT

PROJET COLLECTIF

Introduction

La loi des collèges d'enseignement général et professionnel (loi 25) stipule que les collèges ont "pour fin de dispenser l'enseignement général et professionnel de niveau collégial.

C'est là le mandat général que les collèges ont reçu de l'Etat. Ce mandat, donné à tous les collèges, doit cependant être complété localement par un ensemble de buts qui vont en clarifier la portée, en déterminer la spécificité et situer l'esprit avec lequel il sera rempli au Collège de Rosemont.

Le présent document veut expliciter un certain nombre de ces buts. Il décrit des orientations et des choix relatifs à la nature et à la qualité des services dispensés au Collège.

Ces buts se situent à un niveau global et abstrait. Les politiques de fonctionnement et de développement viendront les expliciter en termes d'action concrète.

Notons qu'un autre niveau d'activité, caractérisé par les normes et les procédures administratives, définit de façon précise les conditions dans lesquelles vont se vivre les politiques.

Le projet collectif amorcé dans ce document se situe au niveau des buts. Il se veut un noyau central autour duquel vont se construire les politiques et les programmes d'activité et s'orienter l'action.

Préambule

Au-dessus des buts de l'institution et du mandat reçu de l'Etat, se situe la finalité ultime de tout système d'éducation qu'est le développement de l'homme dans son environnement physique et social.

Or, il existe différents courants d'idées relatifs au développement de l'homme dans son environnement.

Sur ce plan, le Collège de Rosemont se définit comme une institution pluraliste où se côtoient diverses idéologies et courants de pensée, sans adhérer officiellement à une idéologie ou un système de valeurs en particulier.

Le Collège adopte comme valeurs fondamentales, la liberté de pensée et le respect par tous et chacun, individus et groupes, des idéologies et des systèmes de valeurs des autres.

A l'intérieur de ses possibilités, le Collège organise ou favorise l'organisation d'activités visant la présentation critique des diverses conceptions de l'homme aux plans intellectuel, émotif (psychologique), physique, social (politique, culturel) et moral (et/ou religieux).

Il y a lieu de relativiser le rôle du Collège par rapport à cette finalité ultime de toute éducation. Le milieu familial, les média d'information, les associations diverses jouent aussi un rôle, souvent plus déterminant que le Collège, sur le choix par l'étudiant d'une conception personnelle de son développement humain.

Les collèges ont ainsi choisi d'apporter leur contribution principalement aux plans suivants:

. la découverte, le développement et la maîtrise des capacités individuelles (intellectuelles, émotives, physiques, ...)

. l'apprentissage des gestes d'une profession ainsi que la connaissance et l'intégration à une fonction professionnelle

. la formation du citoyen: la personne dans son milieu social, politique et culturel.

C'est avec cet éclairage qu'il faut regarder les buts relevés dans ce document.

Pour fin de présentation, nous avons regroupé les buts autour de trois thèmes:

. l'activité éducative

. le régime pédagogique

. l'activité administrative

L'ACTIVITÉ ÉDUCATIVE

BUT 1: FAVORISER CHEZ L'ÉTUDIANT L'ACQUISITION D'UN COMPORTEMENT AUTONOME.

a) Le Collège aide l'étudiant à se connaître, à évaluer ses capacités, à identifier ses buts personnels et à se donner les moyens de les atteindre.

b) Il favorise l'organisation d'activités où l'étudiant puisse prendre des responsabilités.

c) Le Collège assiste l'étudiant dans l'acquisition d'une méthode de travail et le développement de ses aptitudes à l'analyse, à la synthèse et à la créativité.

d) Le Collège fournit à l'étudiant toutes les informations nécessaires à la prise en charge de sa formation future et le sensibilise à la réalité de l'éducation continue.

e) Le Collège facilite l'insertion de l'étudiant dans la société québécoise, société pluraliste où se côtoient des options diverses sur les plans social, religieux, politique ou philosophique.

BUT 2: DONNER À L'ÉTUDIANT UNE SOLIDE FORMATION EN VUE DE SON ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL OU À L'UNIVERSITÉ.

a) Le Collège offre aux étudiants du secteur régulier et du secteur adulte, les programmes généraux conduisant à l'université:

- sciences
- sciences humaines et de l'administration
- lettres

(Le programme d'arts, aux caractéristiques très particulières, n'est pas offert.)

b) Le Collège offre aux étudiants du secteur régulier et, de façon plus limitée aux étudiants adultes, des programmes professionnels conduisant à un diplôme d'études collégiales dans les secteurs des techniques de la santé, des techniques administratives et des techniques humaines:

- techniques de laboratoire médical
- cytotechnologie
- techniques d'inhalothérapie et d'anesthésie
- thanatologie

- techniques administratives (finance et marketing)
- secrétariat
- informatique

- techniques de recherches psycho-sociales
- techniques d'aménagement

c) Le Collège met à la disposition de ses étudiants adultes, des programmes et un service d'élaboration de programmes conduisant à des certificats ou attestations d'études du secteur professionnel.

d) Il collabore avec le Centre de la main-d'oeuvre du Canada afin d'offrir des programmes temps-plein dans les secteurs des techniques de la santé, des techniques administratives et des techniques humaines.

e) Il collabore avec le Centre de la formation professionnelle pour offrir, sous le régime du temps partiel, des cours de perfectionnement, de recyclage ou de réorientation.

f) Il collabore avec les organismes publics, parapublics et privés afin d'offrir ou de créer si nécessaire, des cours et des programmes de formation sur mesure adaptés aux besoins de perfectionnement de leurs membres ou employés.

g) Le Collège fournit à l'étudiant du secteur régulier et du secteur adulte, toutes les informations nécessaires concernant le marché du travail et l'université.

h) Il met à la disposition de tous les étudiants un service d'information scolaire et professionnelle.

i) Il favorise la tenue d'activités visant à informer l'étudiant sur la nature et les besoins du marché du travail ou sur la nature des programmes offerts par les universités.

j) Le Collège vérifie auprès des organismes intéressés si les étudiants sont bien préparés à accomplir leurs tâches professionnelles ou à poursuivre des études universitaires.

c) Le Collège met à la disposition de ses étudiants adultes, des programmes et un service d'élaboration de programmes conduisant à des certificats ou attestations d'études du secteur professionnel.

d) Il collabore avec le Centre de la main-d'oeuvre du Canada afin d'offrir des programmes temps-plein dans les secteurs des techniques de la santé, des techniques administratives et des techniques humaines.

e) Il collabore avec le Centre de la formation professionnelle pour offrir, sous le régime du temps partiel, des cours de perfectionnement, de recyclage ou de réorientation.

f) Il collabore avec les organismes publics, parapublics et privés afin d'offrir ou de créer si nécessaire, des cours et des programmes de formation sur mesure adaptés aux besoins de perfectionnement de leurs membres ou employés.

g) Le Collège fournit à l'étudiant du secteur régulier et du secteur adulte, toutes les informations nécessaires concernant le marché du travail et l'université.

h) Il met à la disposition de tous les étudiants un service d'information scolaire et professionnelle.

i) Il favorise la tenue d'activités visant à informer l'étudiant sur la nature et les besoins du marché du travail ou sur la nature des programmes offerts par les universités.

j) Le Collège vérifie auprès des organismes intéressés si les étudiants sont bien préparés à accomplir leurs tâches professionnelles ou à poursuivre des études universitaires.

BUT 3: PRÉPARER L'ÉTUDIANT À JOUER UN RÔLE ACTIF DANS LA SOCIÉTÉ.

a) Le Collège offre à l'étudiant des activités éducatives (cours ou activités libres) lui permettant de s'ouvrir sur des domaines du savoir différents de ceux qui constituent son champ de concentration ou de spécialisation.

b) Il favorise l'organisation d'activités éducatives collectives touchant les domaines scientifique, culturel, politique, économique, social ou religieux.

c) Il favorise l'organisation, dans le cadre des cours ou en activités parascolaires, de projets éducatifs visant à répondre aux besoins de la région.

d) Le Collège veut aider les groupes de la région à acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires à la réalisation de leurs objectifs en leur offrant des cours ou des programmes tels, par exemples, les programmes retraité-3e âge, pro-femme, jeunes chômeurs, travailleurs syndiqués.....

BUT 4: PARTICIPER À LA VIE SOCIALE, CULTURELLE, POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION.

a) Le Collège assure le contact avec la population par un ensemble de moyens d'information.

b) Le Collège offre à la population des programmes de promotion culturelle:

- programmes de diffusion culturelle
- programmes d'animation culturelle
- programmes de formation culturelle

c) Il offre à la population des programmes de promotion de l'activité physique.

d) Le Collège veut faire participer les citoyens à l'élaboration de programmes qui répondent aux besoins de la communauté locale.

LE RÉGIME PÉDAGOGIQUE

BUT 5: RENDRE LE COLLÈGE ACCESSIBLE À TOUS LES ÉTUDIANTS APTES À Y BÉNÉFICIER DES APPRENTISSAGES QUI S'Y EFFECTUENT.

a) Le Collège informe la population et les étudiants potentiels des programmes, des activités et des services qu'il offre, ainsi que des règles d'admission qu'il applique.

b) Le Collège facilite aux adultes le retour aux études.

c) Il offre des services d'information et de consultation aux citoyens qui désirent des renseignements sur des questions d'éducation et d'emploi.

d) Le Collège tente de combler les déficiences dans la formation de l'étudiant, principalement dans les aptitudes de base (français, mathématiques, etc.), de façon à lui permettre d'accéder à un programme d'études collégiales.

e) Le Collège développe un secteur d'enseignement à distance afin d'offrir aux étudiants un large éventail de cours par correspondance.

BUT 6: MAINTENIR UN CADRE ADÉQUAT AU CHEMINEMENT DE L'ÉTUDIANT À TRAVERS SON PROGRAMME D'ÉTUDES

a) Le Collège établit et fait connaître les conditions locales d'application du régime pédagogique qui touche directement l'étudiant: admission, inscription, cheminement, évaluation, promotion et émission du diplôme.

b) Le Collège vise à rendre l'étudiant responsable des choix qu'il a à effectuer en relation avec le déroulement de son programme d'études.

c) Il met à la disposition de tous les étudiants un ensemble de services d'information et de consultation:

- aide pédagogique individuelle
- information scolaire et professionnelle
- orientation
- psychologie

BUT 7: DISPENSER UN ENSEIGNEMENT DE QUALITÉ CENTRÉ SUR LES CONDITIONS D'APPRENTISSAGE DE L'ÉTUDIANT EN RESPECTANT LES EXIGENCES PROPRES À LA DISCIPLINE ENSEIGNÉE.

a) Le Collège favorise le cheminement individualisé de l'étudiant dans le processus d'apprentissage.

b) Le Collège favorise un enseignement concret et pratique.

c) Le Collège transmet à l'étudiant par le plan de cours entre autres, les objectifs, les contenus et les exigences de chacun des cours qu'il dispense.

d) Le Collège favorise l'utilisation de méthodes pédagogiques variées et éprouvées:

- cours magistraux
- tutorat
- travail de groupe
- travaux pratiques
- stages
- .....

e) Le Collège met à la disposition de l'étudiant, un ensemble de ressources documentaires adaptées à ses besoins d'apprentissage.

f) Le Collège encourage toute initiative d'innovation et de développement pédagogique susceptible d'améliorer la qualité des apprentissages des étudiants.

L'ACTIVITÉ ADMINISTRATIVE

BUT 8: EXPLICITER LES OBJECTIFS ET LES PRIORITÉS DU COLLÈGE.

a) Le Collège fait régulièrement des recherches sur les caractéristiques socio-économiques des étudiants, le placement des finissants, les besoins de la région.....

b) Le Collège établit un projet à long terme d'amélioration et d'expansion de ses services.

c) Il publie un plan de travail annuel.

d) Il évalue annuellement l'atteinte de ses objectifs.

BUT 9: DISPOSER DES RESSOURCES NÉCESSAIRES AU MAINTIEN ET AU DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DU COLLÈGE.

a) Le Collège établit une structure administrative compatible avec les caractéristiques propres à l'enseignement et traduit cette structure dans un organigramme.

b) Le Collège se dote d'un ensemble de politiques et de règles administratives afin d'assurer la cohérence de ses activités de fonctionnement et de développement.

c) Il assure la permanence et l'accès aux actes administratifs.

d) Il établit des mécanismes d'information entre les individus et les constituantes du Collège.

e) Le Collège met à la disposition des organisations locales des locaux et des ressources matérielles pour des rencontres, des cours, des cliniques, des forums, ...

BUT 10: CRÉER UN CLIMAT QUI TIENT COMPTE DES INDIVIDUS ET DE LEUR ÉPANOUISSEMENT DANS LE MILIEU DE TRAVAIL.

a) Le Collège veut établir un esprit de collaboration entre les individus qui contribuent, selon leurs fonctions, à la réalisation des objectifs du Collège.

b) Le Collège favorise la participation responsable des différents groupes qui le composent (syndicats et associations).

c) Le Collège assure, à tous, un droit égal à l'information dans une société pluraliste.

d) Il développe la fonction communication par, entre autres, le maintien et le développement des ressources matérielles à la communication écrite.

e) Le Collège favorise le perfectionnement de ses membres afin d'améliorer la qualité des services offerts.

BUT 11: ASSURER UNE PRÉSENCE ACTIVE À L'EXTÉRIEUR DU COLLÈGE.

a) Le Collège entretient des relations avec les autres organismes éducatifs afin de procéder à des échanges et/ou d'y assurer une présence efficace lorsqu'il doit y être représenté.

b) Il entretient des relations avec le monde des affaires et les industries de la région.

c) Il entretient des relations avec les groupes et associations de citoyens de la région.

COLLEGE DE ROSEMONT

ETUDE SUR L'UTILISATION DE L'AUDITORIUM: QUESTIONNAIRE

Prière de retourner le questionnaire à Louise Leblanc à la direction générale du Collège. Merci!

1. Nombre de sièges:

1.1. parterre _____

1.2. balcons _____

1.3. total _____

2. Devis technique:

	OUI	NON
2.1. Scène		
2.1.1. plancher de bois	☐	☐
2.1.2. plancher de tuiles de caoutchouc	☐	☐
2.1.3. accès direct de la salle	☐	☐
2.1.4. panneaux acoustiques (concert)	☐	☐
2.1.5. cyclorama	☐	☐
2.1.6. rideau de scène	☐	☐
2.1.7. écran de projection	☐	☐
2.1.8. trappes sur scène	☐	☐
2.2. Loges		
2.2.1. femmes	☐	☐
2.2.2. hommes	☐	☐
2.2.3. douches et toilettes	☐	☐
2.3. Eclairage		
2.3.1. console à gradateurs	☐	☐
2.3.2. projecteur de poursuite	☐	☐
2.3.3. passerelles	☐	☐
2.3.4. nombre de projecteurs: _____		
2.4. Sonorisation		
2.4.1. console de mélange audio stéréo	☐	☐
2.4.2. magnétophone à rubans	☐	☐
2.4.3. nombre de magnéto. _____		
2.4.4. tourne-disques	☐	☐
2.4.5. nombre de tourne-disques _____		
2.5. Salle des décors	☐	☐
2.6. Sorties de secours		
Donnant directement à l'extérieur ou indirectement		
2.6.1. des loges	☐	☐
2.6.2. de la scène	☐	☐
2.6.3. de la salle des décors	☐	☐
2.6.4. de la salle de régie technique	☐	☐
2.6.5. de la salle de spectacle	☐	☐

2. Devis technique (suite):

	OUI	NON
2.7. Système d'interphone		
Y a-t-il une liaison téléphonique entre:		
2.7.1. la scène	☐	☐
2.7.2. les loges	☐	☐
2.7.3. la salle de régie technique	☐	☐
2.7.4. les passerelles	☐	☐

3. Direction:

3.1. autonome ☐ ☐

quel type: _____

3.2. déléguée à ☐ ☐

3.2.1. un régisseur

titre du supérieur immédiat: _____

3.2.2. un adjoint ☐ ☐

titre du supérieur immédiat: _____

3.3. autre formule

_____

_____

_____

4. Service administratif

	DE	A
Lundi	_____	_____
Mardi	_____	_____
Mercredi	_____	_____
Jeudi	_____	_____
Vendredi	_____	_____
Samedi	_____	_____
Dimanche	_____	_____

5. Service des guichets

	DE	A
Lundi	_____	_____
Mardi	_____	_____
Mercredi	_____	_____
Jeudi	_____	_____
Vendredi	_____	_____
Samedi	_____	_____
Dimanche	_____	_____

septembre 1982.

6. Personnes handicapées — OUI NON

Facilités d'accès existantes ou inexistantes:

6.1. à la salle
6.2. au stationnement
6.3. aux toilettes
6.4. au téléphone

7. Stationnement

7.1. gratuit
7.2. payant

7.3. extérieur
7.4. intérieur

7.5. sans stationnement

8. Coûts pour les usagers internes

8.1. gratuit
8.2. services techniques seulement
8.3. à contrat comme les usagers externes
8.4. somme forfaitaire annuelle
8.5. autre formule: _____

9. Billets

9.1. impression locale
9.2. impression par une imprimerie extérieure

9.3. coûts inclus dans le prix de location
9.4. coûts en sus du prix de location

10. Billets de faveur

10.1. nombre fixé par le producteur
10.2. nombre fixé conjointement

11. Cartes de crédit

11.1. American Express
11.2. Visa
11.3. Master Card
11.4. Diners Club
11.5. Taux d'administration: _____ %

12. Service de bar

12.1. Permis permanent
12.2. Salaire des serveurs inclus dans le prix de la location

13. Sécurité — OUI NON

13.1. Contrat de gardiennage indépendant de celui du Collège

13.2. Frais inclus dans le prix de la location

14. Entretien ménager

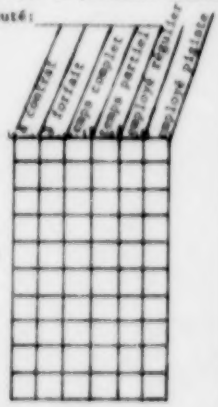
14.1. Donné à une entreprise extérieure
14.1.1. Coût annuel pour 1981-1982: _____

14.2. Assumé par les employés du Collège
14.2.1. Imputé à quel service: _____

15. Entretien technique

15.1. Menuiserie
15.2. Eclairage
15.3. Son
15.4. Si le travail est effectué par du personnel interne, à quel service est-il imputé: _____

16. Le personnel



16.1. agent d'affaires
16.2. régisseur
16.3. gérant
16.4. technicien du son
16.5. technicien de l'éclairage
16.6. secrétaire
16.7. caissière
16.8. ouvreur et/ou placier
16.9. guichetier
16.10. serveur

17. Les finances

Cet article pourrait faire l'objet d'une réponse orale lors de l'entrevue. Voici néanmoins, les grandes lignes d'intérêt:

17.1. les contrats
17.2. le mode de paiement
17.3. l'échéance de validité
17.4. les modalités de révision
17.5. les services additionnels
17.6. la "petite caisse"
17.7. les achats
17.8. les effets bancaires
17.9. les salaires et les conditions de travail

BUDGET ANNUEL: _____

APPENDICE F

CLASSES D'EMPLOIS

Classe: Directeur général

Classe: Secrétaire à l'administration

Classe: Responsable technique

Classe: Chef-électricien

Classe: Sonorisateur

Classe: Régisseur

Classe: Soutien technique:
- Assistant-électricien
- Habilleuse

Classe: Responsable de salle

Classe: Soutien administratif:
- Guichetier

Classe: Soutien/salle:
- Placeur
- Ouvreur
- Préposé au vestiaire
- Barman
- Etudiant préposé à l'entretien ménager

APPENDICE F

CLASSES D'EMPLOIS

Classe: Directeur général

Classe: Secrétaire à l'administration

Classe: Responsable technique

Classe: Chef-électricien

Classe: Sonorisateur

Classe: Régisseur

Classe: Soutien technique:
- Assistant-électricien
- Habilleuse

Classe: Responsable de salle

Classe: Soutien administratif:
- Guichetier

Classe: Soutien/salle:
- Placeur
- Ouvreur
- Préposé au vestiaire
- Barman
- Etudiant préposé à l'entretien ménager

APPENDICE G

GUIDE DE GESTION D'UNE SALLE DE SPECTACLE

Nous avons regroupé, dans les pages qui suivent, un ensemble de suggestions. Elles sont le fruit de réflexions, de commentaires et de souhaits de personnes qui exercent la fonction de gestionnaire d'entreprises artistiques.

Elles sont regroupées en neuf sections:

1. la structure légale
2. le personnel
3. la gestion du personnel
4. les relations publiques et le marketing
5. la direction artistique
6. les finances
7. la technique
8. l'entretien ménager
9. les locaux de service

Annexe 1. Guide pour prévisions budgétaires
Annexe 2. Grille d'analyse du prix des billets

GUIDE DE GESTION D'UNE SALLE DE SPECTACLE

TABLE DES MATIÈRES

		Page
1.	LA STRUCTURE LÉGALE	1
2.	LE PERSONNEL	5
3.	LA GESTION DU PERSONNEL	20
4.	LES RELATIONS PUBLIQUES ET LE MARKETING	25
5.	LA DIRECTION ARTISTIQUE	28
6.	LES FINANCES	30
7.	LA TECHNIQUE	32
8.	L'ENTRETIEN MÉNAGER	36
9.	LES LOCAUX DE SERVICE	37
ANNEXE 1:	GUIDE POUR PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES	38
ANNEXE 2:	GRILLE D'ANALYSE DU PRIX DES BILLETS	42

1. LA STRUCTURE LÉGALE

1.1. L'INCORPORATION

1.1.1. une requête pour constitution en corporation et un mémoire des conventions selon la troisième partie de la Loi des compagnies doivent être présentés au Ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières.

1.1.2. les requérants sont: le président du Conseil d'administration
le directeur général du Collège
le secrétaire général

1.1.3. le Conseil d'administration se compose de neuf personnes:

- 3 nommées par le Conseil d'administration du Collège
- 2 nommées par le Comité exécutif de la Ville de Montréal
- 2 nommées par le Comité exécutif de la Commission des écoles catholiques de Montréal
- 2 nommées par des représentants du milieu rosemontois: coopérative, entreprise...

Le mandat est de deux ans; pour la première année, on tirera au hasard ceux dont le mandat sera d'un an.

1.1.4. le Comité exécutif

est composé de trois membres élus par les membres du Conseil d'administration.

Le mandat est de deux ans.

Qualités des membres: une vaste expérience administrative;
une grande disponibilité.

1.2. l'importance de l'autonomie

est clairement affirmée l'autonomie de la corporation et celle de son directeur général en ce qui a trait entre autres au choix des spectacles, à la gestion du personnel et à l'administration financière et matérielle.

1.3. les subventions

des démarches sont entreprises auprès des gouvernements:

fédéral: programme de création d'emploi en développement communautaire

provincial: programme Accessibilité - Scène

municipal: aux Services socio-culturels

scolaire: aux Services pédagogiques de la Commission des écoles catholiques de Montréal,
au Conseil d'administration du Collège

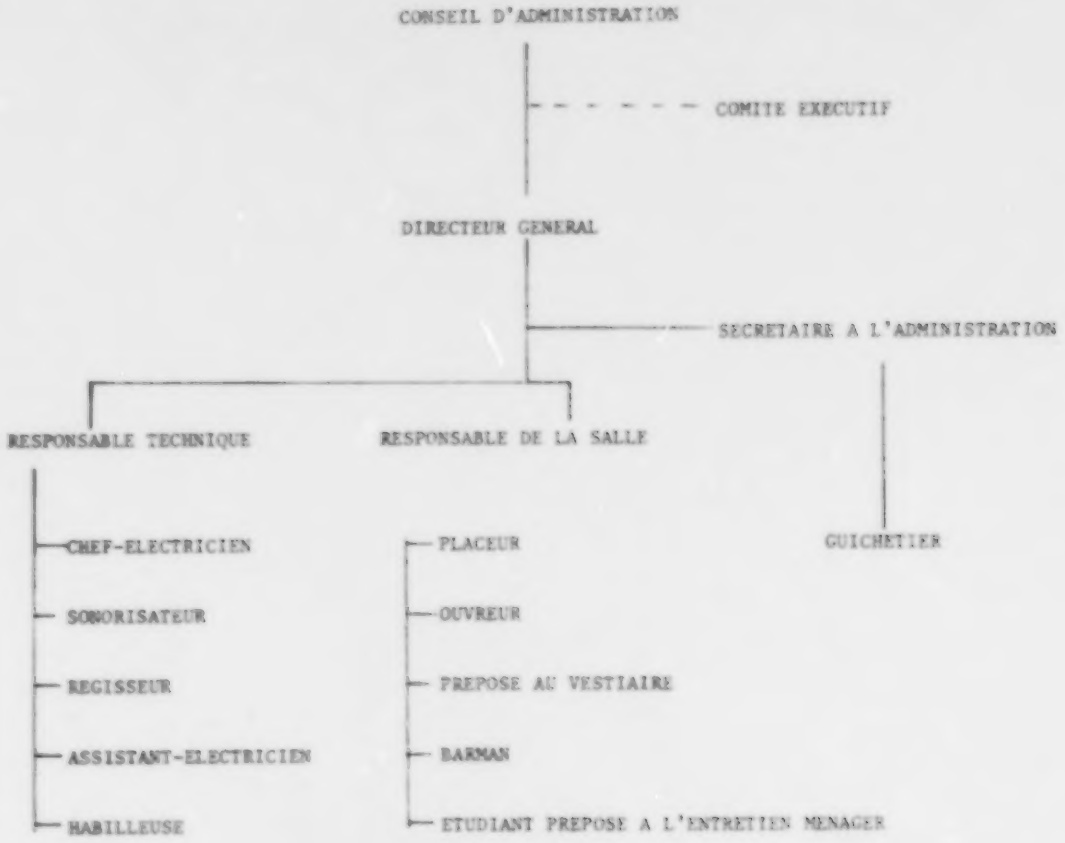
1.4. l'organigramme (figure 2, page 4)

est adapté à l'envergure des activités de la salle. Il pourra être sophistiqué selon l'ampleur du développement à venir. Pour débuter, trois postes permanents sont indispensables: directeur général, secrétaire à l'administration, responsable technique.

1.5. <u>les protocoles</u>

des protocoles sont signés entre la Corporation de la salle et

. le Collège:	- bail notarié de 1$ pour les trois premières années; - échanges de services: enseignement, entretien ménager, dépannage d'urgence, accès au locaux, sécurité, coûts des services, tarifs de location (privilégiés)...
. avec les Syndicats:	- respect du fonctionnement - tarifs de location
. avec l'Association générale des étudiants:	- respect du fonctionnement - tarifs de location
. avec la Ville de Montréal:	
. avec la C.E.C.M.:	
. avec les Associations du quartier reconnues par le Conseil d'administration:	



ORGANIGRAMME

FIGURE No. 2

2. LE PERSONNEL

Commentaires généraux:

La première et plus importante valeur en ce qui concerne le personnel d'une salle de spectacle, c'est la capacité de faire équipe. Le personnel doit donc être choisi en conséquence et les mécanismes de sélection et d'embauche s'adapter à cette particularité.

10.2.1. directeur général

10.2.1.1. Description de tâches:

Sous l'autorité du Président du Conseil d'administration, il est responsable de toutes les fonctions de la gestion relative aux programmes et aux ressources de la salle. ||

- fait partie du Conseil d'administration à titre de personne-ressource et à ce titre il
  - . participe à l'élaboration des objectifs et des politiques de la Corporation;
  - . conseille le Conseil d'administration relativement au développement de la Corporation;
  - . rend des comptes de sa gestion;
  - . négocie avec le Conseil ses conditions de travail et de traitement;
- comme gestionnaire, il définit les objectifs et politiques propres aux services qu'il dirige, compte tenu des politiques et des objectifs généraux de la Corporation;
- établit les programmes, répartit les responsabilités, fixe les standards et les procédures de réalisation des programmes;
- évalue les résultats de la réalisation des programmes et le rendement du personnel;
- corrige ou fait corriger les anomalies constatées;
- signe tous les contrats;

- gère le personnel: recrutement, sélection, embauche, relations de travail, évaluation, conditions de traitement;
- gère les finances: préparation du budget et des états financiers, contrôle budgétaire et financier, vérification interne, opérations comptables et analyse financière; (annexe I, p. 38)
- gère l'équipement: entretien préventif, physique et ménager, protection des biens: meubles et immeubles, approvisionnement, mise en place de l'équipement;
- conçoit et réalise les politiques et les programmes d'information, de publicité de la Corporation;
- entretient avec les media des relations suivies;
- établit des canaux de communication avec les agences, producteurs et gens du spectacle et les entretient de façon régulière;
- s'implique à divers titres dans les organismes environnants.

2.1.2. Conditions d'engagement et de traitement:

- diplôme universitaire de premier cycle dans une discipline appropriée, surtout en administration;
- huit années d'expérience pertinente dont au moins trois dans un emploi de cadre;
- connaissance pratique du monde du spectacle: radio, télévision, scène;
- grande disponibilité de temps;
- appartient à la catégorie d'emploi: directeur général;
- salaire annuel;
- emploi permanent;

2.2. <u>secrétaire à l'administration</u>

2.2.1. Description de tâches:

Sous l'autorité du directeur général, il assure la permanence du secrétariat général et assiste le directeur général dans ses tâches administratives. !!

- coordonne l'agenda du directeur général:
  a) réception et acheminement des appels
  b) mise-à-jour de l'horaire quotidien
  c) accueil des visiteurs
- secrétariat:
  a) courrier: réception, dactylographie, photocopie, classement
  b) contrats, ententes et protocoles: dactylographie, contacter et recevoir les signataires, voir à l'exécution des clauses garanties par la Corporation;
  c) procès-verbaux du Conseil d'administration et du Comité exécutif;
  d) photocopies: contrôle.
- fournitures et équipement de bureau
  a) demande de renseignements
  b) réquisition, commande, vérification
  c) appels pour réparations
  d) suivi auprès des fournisseurs
  e) maintien à jour de l'inventaire
- comptabilité générale
  a) vérification quotidienne des caisses
  b) préparation du fonds de caisse (100%)
  c) caisse-recettes: inscription et contrôle
  d) caisse-déboursés: paiement, inscription et contrôle
  e) paiement de la taxe d'amusement et de vente
  f) contrôle de la petite caisse
  g) être disponible auprès des vérificateurs
- comptabilité salariale
  a) calcul des salaires et des retenues à partir des feuilles de déclaration de temps autorisé par les autorités concernées
  b) dactylographie des chèques
  c) calcul des remises aux instances concernées
  d) distribution des chèques

2.2.2. Conditions d'engagement et de traitement

- connaissances d'usage de l'anglais et du français;
- connaissance essentielle de la dactylo et utile de la sténo;
- connaissance indispensable de la comptabilité;
- conjugaison de scolarité et d'expérience pertinente;
- distinction et discrétion;
- appartient à la classe d'emploi: secrétaire;
- salaire annuel;
- emploi permanent.

2.3. responsable technique

2.3.1. Description de tâches

Sous l'autorité du directeur général, il

- est responsable de l'ensemble des programmes d'activités techniques et administratives qui le concernent;
- collectionne les demandes de tous les techniciens de l'extérieur;
- évalue les devis techniques;
- participe aux réunions de production;
- distribue le travail et fixe le nombre de personnes nécessaire;
- évalue les besoins techniques de la salle et a à l'esprit le souci d'amélioration de son rendement;
- établit, distribue et contrôle les horaires de travail du personnel technique;
- transmet les feuilles de temps à la secrétaire à l'administration, selon les délais fixés;
- autorise et supervise les dépenses techniques;
- effectue les divers contrôles d'inventaires;
- assiste le directeur général à l'élaboration du budget annuel en ce qui a trait à la technique.

2.3.2. Conditions d'engagement ou de traitement

- une expérience reconnue de la technique de scène: sonorisation ou éclairage;
- méthode de travail et vivacité d'esprit éprouvées;
- peut également remplir la fonction de régisseur;
- pouvoir travailler à des horaires souples;
- appartient à la classe d'emploi: responsable technique;
- salaire annuel;
- emploi permanent.

2.4. chef-électricien

2.4.1. Description de tâches

Sous l'autorité immédiate du responsable technique, il

- exécute la manipulation d'éclairage lors des générales et des représentations;
- assiste l'éclairagiste du tournée, interprète ses demandes et les adapte au matériel disponible;
- coordonne le travail lors des montages d'éclairage;
- est responsable de l'entretien général (curatif et préventif) de tous les appareils d'éclairage;
- est responsable du maintien à jour de l'inventaire des fournitures d'éclairage, achète et fait réparer les pièces nécessaires selon les normes établies par le responsable technique;
- assiste aux réunions de production, sur convocation;
- respecte les échéanciers et les horaires de production

2.4.2. Conditions d'engagement et de traitement

- possède une carte de compétence de chef-électricien;
- diplôme équivalent à treize ans d'étude avec spécialisation en électricité;
- cinq ans d'expérience d'éclairage de scène;

- l'absence d'études peut être compensée par une plus longue expérience;
- présente des références aux emplois antérieurs;
- appartient à la classe d'emploi: chef-électricien;
- est payé sur déclaration de temps.

2.5. assistant-électricien

2.5.1. Description de tâches

Sous l'autorité du responsable technique,

- assiste le chef-électricien lors des montages d'envergure
- actionne le phare de poursuite;
- respecte les échéanciers et les horaires de production.

2.5.2. Conditions d'engagement et de traitement

- un minimum de culture et d'instruction - secondaire V;
- une habileté manuelle reconnue;
- appartient à la classe d'emploi: soutien technique;
- est payé sur déclaration de temps.

2.6. sonorisateur

2.6.1. Description de tâches

Sous l'autorité du responsable technique, il

- exécute la manipulation des appareils sonores lors des générales et des représentations;
- en accord avec le responsable technique, fait les enregistrements requis;
- assiste le sonorisateur de tournée, interprète ses demandes et les adapte au matériel disponible;
- assiste aux réunions de production sur convocation;

- respecte les échéanciers et les horaires de production;
- coordonne le travail relatif à la sonorisation lors des montages;
- est responsable de l'entretien général (curatif et préventif) de tous les appareils de sonorisation;
- est responsable du maintien à jour de l'inventaire des fournitures de sonorisation, achète et fait réparer les pièces nécessaires selon les normes établies par le responsable technique.

2.6.2. Conditions d'engagement et de traitement

- possède une carte de compétence d'électronicien;
- diplôme équivalent à treize ans d'étude avec spécialisation en électronique;
- cinq ans d'expérience de sonorisation;
- l'absence d'études peut être compensée par une plus longue expérience;
- présente des références aux emplois antérieurs;
- appartient à la classe d'emploi: sonorisateur
- est payé sur déclaration de temps.

2.7. régisseur

2.7.1. Description de tâches

Sous l'autorité du responsable technique, il

- coordonne le travail sur la scène lors des montages, démontages, générales et représentations;
- assiste aux réunions de production sur convocation;
- lors d'un spectacle, est responsable de l'entretien général de la scène, des décors et du dégagement de scène, des coulisses, des dessous de scène, des loges;
- respecte les échéanciers et les horaires de production.

2.7.2. Conditions d'engagement et de traitement

- possède une solide expérience de sonorisateur ou de chef-électricien;
- possède un tact et un doigté éprouvés (allure de diplomate)
- appartient à la classe d'emploi: régisseur;
- est payé sur déclaration de temps.

2.8. manoeuvre

2.8.1. Description de tâches

Sous l'autorité du responsable technique, il

- aide au transport du matériel lors des montages et démontages;
- respecte les échéanciers et les horaires de production.

2.8.2. Conditions d'engagement et de traitement

- pouvoir porter des poids lourds;
- débrouillardise éprouvée; imagination visuelle utile;
- appartient à la classe d'emploi: soutien technique;
- est payé sur déclaration de temps.

NOTE: Prévoir une banque de six à dix personnes dont quelques femmes pour des montages particuliers.

2.9. guichetier

2.9.1. Description de tâches

Sous l'autorité du directeur général, il

- est responsable des opérations téléphoniques auprès du public aux heures définies lors de son embauche;
  . information et promotion des spectacles
  . renseignements divers: - accès à la salle

- horaire des spectacles
- horaire du service des guichets
- prix des billets

- est responsable de l'organisation technique des guichets
  . identification des casiers
  . classement des billets: par spectacle, de courtoisie et réguliers;
  . réservations: téléphoniques, au guichet, bons de commande;
  . exige, s'il y a lieu, les pièces d'identité requises;
- est responsable de l'organisation comptable des guichets;
  . comptabiliser, par spectacle, par jour, les ventes de billets et les inscrire sur le rapport de caisse.

  Chaque jour,
  . rédiger un rapport cumulatif des cartes de crédit;
  . rédiger une feuille de dépôt;
  . procéder aux vérifications exigées pour la balance de caisse et le calcul de l'assistance;
  . schéma
- accueille le public avec courtoisie;
- doit travailler un samedi sur deux et en alternance, le dimanche.

10 2.9.2. Conditions d'engagement et de traitement

- faire preuve de minutie et de patience;
- connaissances de base en calcul et comptabilité;
- connaissances de l'anglais et du français normatifs;
- appartient à la classe d'emploi: soutien administratif;
- est payé sur déclaration de temps.

2.10. placeur

2.10.1. Description de tâches

Sous l'autorité du responsable de salle, il

- arrive à son poste et le quitte aux moments fixés par le responsable de salle, vêtu selon l'entente;
- indique leurs fauteuils aux spectateurs: (handicapés)
- voit à la sécurité des spectateurs et au libre déroulement des activités;
- rappelle à l'ordre les gens qui contreviennent aux règlements de la salle, notamment en ce qui a trait aux bruits insolites, à la cigarette, à la consommation de boisson et de nourriture, à l'usage de magnétophones et d'appareils photographiques.
- enjoint le ou les spectateurs indésirables à quitter la salle;
- à défaut de pouvoir faire respecter les règlements, prévient le responsable de salle pour toute récidive.

2.10.2. Conditions d'engagement et de traitement

- manifester un intérêt pour le service du public;
- être disponible régulièrement aux heures requises;
- être âgé d'au moins 18 ans;
- se soumettre au port du costume;
- être d'apparence soignée;
- appartient à la classe d'emploi: soutien/salle;
- est payé sur déclaration de temps.

2.11. ouvreur

2.11.1. Description de tâches

Sous l'autorité du responsable de salle, il

- arrive à son poste et le quitte aux moments fixés par le responsable de salle; vêtu selon l'entente;

- ouvre les portes de la salle à l'heure indiquée par le responsable de salle;
- se tient à l'entrée qui lui est assignée et en contrôle l'accès en exigeant les billets, laissez-passer, cartes d'abonnement...;
- conserve, selon le système établi, les preuves nécessaires aux fins de l'établissement des droits de taxe d'amusement;
- au besoin, demande aux gens de jeter leur cigarette et de se départir de toute boisson ou nourriture avant d'entrer dans la salle;
- refuse l'accès de la salle aux personnes en état d'ébriété, "gelées", "dérangées" et aux retardataires;
- à défaut de pouvoir faire respecter les règlements, prévient le responsable de salle pour toute récidive.

2.11.2. Conditions d'engagement et de traitement

- manifester un intérêt pour le service du public;
- être disponible régulièrement aux heures requises;
- être âgé d'au moins 18 ans;
- se soumettre au port du costume;
- être d'apparence soignée;
- appartient à la classe d'emploi: soutien/salle;
- est payé sur déclaration de temps.

2.12. préposé au vestiaire

2.12.1. Description de tâches

Sous l'autorité du responsable de salle, il

- arrive à son poste et le quitte aux moments fixés par le responsable de salle;
- accueille le spectateur, range son vêtement et lui remet une pièce d'identification;
- recueille l'argent requis, s'il y a lieu;

- remet de l'ordre dans le vestiaire après la représentation;
- produit les rapports exigés: caisse, vol.. après la représentation.

2.12.2. Conditions d'engagement et de traitement
- manifester un intérêt pour le service du public;
- être disponible régulièrement aux heures requises;
- être âgé d'au moins 18 ans;
- se soumettre au port du costume;
- être d'apparence soignée;
- appartient à la classe d'emploi: soutien/salle;
- est payé sur déclaration de temps.

2.13. barman

2.13.1. Description de tâches
Sous l'autorité du responsable de salle, il

- arrive à son poste et le quitte aux moments fixés par le responsable de salle;
- voit à l'approvisionnement du bar;
- prépare le matériel et le dispose de façon agréable;
- sert le client et recueille l'argent, s'il y a lieu;
- dresse l'inventaire;
- nettoie et range le matériel à la fermeture du bar;
- produit les rapports exigés à la fin de l'activité (caisse, dépôt, inventaire).

2.13.2. Conditions d'engagement et de traitement
- expérience dans le domaine;
- manifester un intérêt pour le service du public;
- être disponible régulièrement aux heures requises;
- être âgé d'au moins 18 ans;
- se soumettre au port du costume;

- être d'apparence soignée;
- appartient à la classe d'emploi: soutien/salle
- est payé sur déclaration de temps.

2.14. responsable de salle

2.14.1. Description de tâches

Sous l'autorité du directeur général, il

- coordonne l'ensemble des activités relatives à la présence du public dans la salle en ce qui a trait aux cinq secteurs suivants:

a) placeurs et ouvreurs:
- engagement (avec le directeur)
- horaire de travail
- feuilles de déclaration de temps
- distribution des tâches
- supervision du travail
- propreté des uniformes
- présence dans la salle;

b) bar / vestiaire:
- engagement (avec le directeur)
- horaire de travail
- feuilles de déclaration de temps
- supervision du travail
- propreté des uniformes
- contrôle de l'approvisionnement, de l'inventaire et des rapports
- met en sécurité les sommes recueillies;

c) équipe d'étudiants à l'entretien ménager:
- engagement (avec le directeur)
- horaire de travail
- feuilles de déclaration de temps
- supervision du travail

d) bien-être du public:
- accueil et information
- avertit le régisseur que la salle est prête
- en accord avec le régisseur, ouvre la salle au public
- avec lui, détermine la durée de l'entr'acte
- fait respecter les règlements municipaux;

e) préparation de la salle:
- ouverture et fermeture des portes et des lumières de la salle et du Collège
- vérification des lampes de poche;

- propreté du foyer et de la salle à l'entr'acte et entre deux spectacles.

2.14.2. Conditions d'engagement et de traitement
- faire preuve de maturité, de débrouillardise;
- avoir des qualités de leader;
- manifester un intérêt pour le service du public;
- être disponible régulièrement aux heures requises;
- se soumettre au port du costume;
- être d'apparence soignée;
- appartient à la classe d'emploi: responsable de salle;
- est payé sur déclaration de temps.

2.15 <u>accordeur de piano</u>

qu'un accordeur de piano soit gardé sur la touche.

Il doit être compétent, disponible et compréhensif.

2.16 préposé à l'entretien ménager

2.16.1. Description de tâches
Sous l'autorité du responsable de salle, il

- est disponible pour assurer le nettoyage de la salle et de ses dépendances;

2.16.2. Conditions d'engagement et de traitement
- être étudiant et âgé d'au moins 18 ans;
- être disponible régulièrement aux heures requises;
- appartient à la classe d'emploi: soutien/salle;
- est payé sur déclaration de temps;

2.17. habilleuse

2.17.1. Description de tâches
Sous l'autorité du responsable technique, il

- est disponible pour l'habillement de scène des artistes;
- répare un costume, au besoin;
- voit au bien-être des artistes dans les loges;
- s'assure de la propreté des loges;
- assure un rangement sécuritaire des biens personnels sur demande;
- assiste aux réunions de production sur convocation.

2.17.2. Conditions d'engagement et de traitement
- faire preuve de maturité, de débrouillardise, d'ingéniosité et de discrétion;
- savoir coudre à la main;
- être d'apparence soignée;
- appartient à la classe d'emploi: soutien technique;
- est payée sur déclaration de temps.

3. LA GESTION DU PERSONNEL

Le personnel est géré par le directeur général qui s'en remet au Conseil d'administration en ce qui le concerne.

Les règlements de l'entente sont approuvés et révisés au besoin, une période n'excédant pas trois ans, par le Conseil d'administration. Les traitements sont ajustés chaque année.

3.1. engagement

3.1.1. Signature d'une entente ou d'un contrat

Tout employé est engagé selon les dispositions d'une entente ou d'un contrat selon la classe d'emploi à laquelle il appartient. A l'engagement, il signe la pièce justificative le concernant. Il doit fournir les preuves demandées, s'il y a lieu.

3.1.2. Période de probation

La période de probation est de soixante jours pour le directeur général, la secrétaire à l'administration et le responsable technique. Les responsables de salle, chef-électricien, sonorisateur ont une période de probation équivalente à trente jours ouvrables. Tous les autres employés ont une période de probation égale à deux jours ouvrables, soit une quinzaine d'heures.

3.2. mesures disciplinaires

S'il y a manquement à la ponctualité, à l'assiduité ou des écarts de conduite menaçant la bonne marche de l'entreprise, il y a une réprimande écrite versée au dossier de l'employé concerné. S'il y a récidive, c'est le congédiement.

Tout employé qui se sent lésé peut toujours faire appel auprès du Conseil d'administration.

3.3. conditions de traitement

3.3.1. Détermination de la classe d'emploi à l'engagement.
Tout employé à son engagement par la Corporation se voit attribuer une classe d'emploi basée sur la nature de son travail, ses exigences et les qualifications requises. Elle sert à déterminer les objectifs qu'il doit atteindre, à l'évaluer chaque année et à fixer son traitement.

3.3.2. Détermination du traitement.
Tout employé est rémunéré selon la classe d'emploi à laquelle il appartient et la fonction de son expérience: chaque année d'expérience équivalent à un échelon.

3.3.3. Détermination de l'avancement.
La durée du séjour à un échelon est fonction de la qualité du travail effectué mais ne peut excéder deux ans.

Chaque supérieur immédiat remet au directeur général, un rapport d'évaluation de performances après la période de probation et au moins deux mois avant la date anniversaire d'embauche de l'employé.

3.3.4. Versement du salaire.
La paie est remise aux employés tous les deux jeudis.

3.4. conditions de travail

3.4.1. Heures de travail.
Les trois permanents ont un horaire souple d'un minimum de trente-cinq heures/semaine.

Les autres employés travaillent sur demande et sont rémunérés pour les heures fixées par leur supérieur immédiat.

La notion de temps supplémentaire n'existe pas; la récupération, si besoin est, est répartie durant la saison morte.

3.4.2. Assiduité et ponctualité.
A cause du caractère même de l'entreprise, ces deux notions sont d'une extrême importance.

C'est une prudence élémentaire que de prévenir son supérieur en cas de retard ou d'absence.

3.4.3. Congédiement ou départ.
Un congédiement est effectif sur le champ, sauf pour les permanents, l'avis est de six mois.

Un départ doit être signifié 3 mois à l'avance pour les permanents; trente jours ouvrables pour le responsable de salle, le chef-électricien et le sonorisateur; quinze heures ouvrables pour les autres personnels.

3.5. droits parentaux

En accord avec le Code du travail.

3.6. vacances annuelles

Seuls les permanents ont des vacances payées d'au moins un mois.

Les autres personnels sont considérés comme employés saisonniers et touchent à la suspension annuelle des activités de la salle, 4% de leur salaire versé.

3.7. hygiène et sécurité

La Corporation maintient à un niveau élevé la sécurité et l'hygiène au travail. La salle est inspectée régulièrement à cette fin. Les employés coopèrent.

La Corporation défraie 100% d'un avenant à la police d'assurances du Collège afin de protéger ses employés et le public en ses lieux.

3.8. uniformes

La Corporation fournit gratuitement à ses employés de salle et à son responsable technique et entretient à ses frais tout uniforme dont il exige le port à cause de la nature du travail. Les uniformes demeurent la propriété de la Corporation. Il lui appartient de décider si un uniforme doit être remplacé.

3.9. responsabilité civile

Sauf en cas de faute lourde où la négligence ou l'intention peut être prouvée, la Corporation s'engage à prendre fait et cause de tout employé dont la responsabilité civile est engagée par le fait de l'exercice de ses tâches et convient de n'exercer sur lui aucune réclamation à cet égard.

Cette protection ne vaut que sur les lieux réguliers du travail et aux heures convenues à moins d'une entente particulière autorisée par le supérieur immédiat.

3.10. allocation de dépenses

Le directeur général et la secrétaire de l'administration reçoivent chacun une allocation de 50$ par mois pour leurs déplacements quotidiens. Cette somme est révisée à chaque année par le Conseil

d'administration. De plus, leur est prévu un compte de dépenses pour affaires corporatives dont le montant est fixé chaque année par le Conseil d'administration. Ce dernier point s'applique aussi au responsable technique qui lui reçoit une allocation-kilomètre pour ses déplacements.

Tous les employés concernés se voient offrir le repas pris sur place en cas d'urgence (définie par le directeur général) et lorsqu'il y a moins d'une heure entre deux événements.

Un membre du Conseil d'administration est délégué comme signataire et contrôleur.

3.11. régime d'assurances vie, maladie, salaire

Les employés permanents bénéficient d'un régime d'assurances collectif dont la prime est entièrement payée par la Corporation.

De plus, le directeur général bénéficie d'une assurance personnelle le couvrant 24 heures sur 24 et où qu'il se trouve dont la prime est entièrement payée par la Corporation.

3.12. congé sans traitement

A proprement parler, cette réalité n'existe pas. Mais il importe lorsque débute la période de relâche annuelle de s'assurer du retour de tout le personnel pigiste à la rentrée. Cette entente est faite de bonne foi et de vive voix. Elle permet de planifier le complément des ressources humaines.

4. LES RELATIONS PUBLIQUES ET LE MARKETING

4.1. La publicité.

Commentaires généraux: c'est de la nature même de l'entreprise que la nécessité des investissements financiers en publicité. Il faut créer une prédisposition à l'achat du produit: des billets de spectacle.

4.1.1. La publicité corporative vise à imposer l'image de marque de la Corporation:

- logo (attention au choix du nom)
- sigle
- choix du lettrage
- papier de correspondance: tout doit porter l'identification
- petits objets: briquets, porte-clés, agendas...
- imprimerie de publicité: pour productions et locations

4.1.2. La publicité à péage est nécessaire pour se tailler une place sur le marché, faire face à la compétition.

. liste d'envois constamment mise à jour
. journaux de quartier
. media spécialisés: surveiller le mode, la façon, l'espace accordé
. endroits d'affichage: choisir les points stratégiques

4.2. La promotion sert à soigner l'idéation dans le public. Plusieurs moyens sont disponibles:

- les concours : à la radio, à la télé, dans les journaux
- les tirages :
- les prix réduits . troisième âge
  . étudiants
  . famille
  . abonnements

4. LES RELATIONS PUBLIQUES ET LE MARKETING

4.1. La publicité.

Commentaires généraux: c'est de la nature même de l'entreprise que la nécessité des investissements financiers en publicité. Il faut créer une prédisposition à l'achat du produit: des billets de spectacle.

4.1.1. La publicité corporative vise à imposer l'image de marque de la Corporation:

- logo (attention au choix du nom)
- sigle
- choix du lettrage
- papier de correspondance: tout doit porter l'identification
- petits objets: briquets, porte-clés, agendas...
- imprimerie de publicité: pour productions et locations

4.1.2. La publicité à péage est nécessaire pour se tailler une place sur le marché, faire face à la compétition.

. liste d'envois constamment mise à jour
. journaux de quartier
. media spécialisés: surveiller le mode, la façon, l'espace accordé
. endroits d'affichage: choisir les points stratégiques

4.2. La promotion sert à soigner l'idéation dans le public. Plusieurs moyens sont disponibles:

- les concours : à la radio, à la télé, dans les journaux
- les tirages :
- les prix réduits . troisième âge
  . étudiants
  . famille
  . abonnements

. spéciaux: 2 pour 1
1 donne droit à 25% pour
un autre spectacle
. rabais pour les groupes

4.2. Les billets de faveur
Prévoir de 1,50 à 2$ par siège par année au budget général
± 10 000$.

- Le Conseil d'administration par voie de résolution fixe la politique et les règlements concernant les billets de faveur: qui, nombre, fréquence.

- Les événements spéciaux: l'anniversaire de la salle
le XIème spectateur
la XIème représentation

4.3. Les relations publiques soient la responsabilité du directeur général. Il doit faire en sorte d'être inscrit sur la liste de presse de tout organisme qui touche de près et de moins près le domaine du spectacle.

Il est présent aux diverses manifestations sociales: cocktails, lancement des grandes agences, producteurs...

Il est membre des associations regroupant des intervenants occupant une fonction comparable et y accepte tour à tour un poste de responsabilité surtout l'Association des directeurs de salle, l'ADISQ, le Réseau-Accès.

Prévoir le budget en conséquence: autour de 1/2 de 1% du budget total.

4.3.1. avec les media

- organiser deux conférences de presse par année pour tout le monde du spectacle, aux jour et heure stratégiques: "le gros show";

- s'associer à un media plus qu'un autre pour créer une association d'idée dans le public. Ex: Metropolitan Opera - Radio Canada FM.

4.3.2. avec les producteurs

- traiter de visu avec eux, inutile dans un premier temps de traiter par téléphone ou d'écrire;

- les traiter tous de la même façon, éviter les clans;

- éviter, par tous les moyens, les causes légales au risque de devoir payer des frais imprévus sinon c'est le discrédit total.

5 LA DIRECTION ARTISTIQUE

5.1. le classement des activités

5.1.1. la production: la Corporation prend 100% des responsabilités;

5.1.2. la co-production sans risque;

5.1.3. la co-production à risques partagés: chaque partenaire récupère d'abord ses dépenses de base et le reste des profits est partagé 50-50;

5.1.4. la co-production à pourcentage: un partage des profits après le paiement de toutes les taxes;

5.1.5. la location des services selon une carte de tarifs variés;

5.1.6. la location pure et simple, sans aucun service;

5.1.7. la location consultation: le locataire agit uniquement comme vendeur de billets et s'associe aux professionnels de la salle qui offrent leur expertise et toutes les commodités de lieux.

5.2. le prix des billets (annexe 2, p. 42)

5.2.1. Avant de fixer le prix des billets, il faut s'enquérir auprès des divers responsables des circonstances entourant la réalisation du spectacle:
- pour une pièce de théâtre, est-ce en début ou en fin de tournée?
- pour les variétés, y a-t-il parution à la télévision interview à la radio ou lancement d'un disque?

Le prix des billets se fixe selon le risque couru: remplir ou non la salle et faire face aux dépenses. C'est le pourcentage d'assistance qui détermine les catégories suivantes:

- catégorie A: 95%, valeur sûre, le succès du jour dans les variétés;

5.2.1. - catégorie B: 80%, valeur moyenne dans les variétés
valeur traditionnelle: Louvain, Vigneault
spectacles exotiques: Cirque de Pékin, Ballets de Rio
"gros canon" étrangers: Mouskouri, Bécaud, Trenet

- catégorie C: 70%, théâtre conventionnel: troupes professionnelles
récital exceptionnel: Lagoya, Pearlman

- catégorie D: 50%, musique classique, relève au théâtre et dans les variétés, les diverses écoles de danse autour de la salle.

5.3. Les contrats

Un des premiers mandats que le directeur général reçoit c'est la rédaction des procédures de négociations de contrats, la collection de contrats-types et la liste des agences, producteurs et autres agents d'affaires susceptibles d'intéresser la Corporation.

6. LES FINANCES

6.1. le service des guichets

- aménagement physique adéquat;
- un fonds de caisse de 100$;
- la vente des billets un mois à l'avance, exceptionnellement plus tôt, à cause de la concurrence;
- prévoir des répondeurs automatiques;
- accepter les réservations téléphoniques;
- accepter les commandes postales;
- accepter les cartes de crédit telles que M.C., VISA;
- préparer les divers rapports de contrôle: cumulatif, par spectacle

6.2. les points de vente

- utiles si stratégiques;
- leur donner une même quantité de billets pour chaque spectacle;
- leur donner une même qualité de fauteuils (emplacement);
- préparer des formules de contrôle;
- retour des billets au guichet trois jours avant le spectacle;
- retour des fonds au plus tard deux semaines après le spectacle;
- prévoir un service de messagerie pour faire la tournée.

6.3. les commanditaires

Les commanditaires sont une source de revenus à exploiter. Il y a deux types de commanditaires: ceux qui s'associent à la salle,
ceux qui s'associent à un spectacle.

6.4. droits, permis et taxes

Divers droits permis et taxes sont exigés de la direction d'une salle de spectacle: entre autres:

- permis d'exploitation au Ministère de Travail;
- permis de bar au Ministrère de la Justice;
- droits d'auteur à l'organisme solliciteur;
- taxe d'amusement à la Ville;
- taxe d'hôtellerie au Ministère du Revenu.

6.5. la comptabilité générale

- vérification quotidienne des caisses;
- préparation du fonds de caisse;
- caisse-recette: inscription et contrôle;
- caisse-déboursés; paiement, inscription et contrôle;
- paiement des diverses redevances;
- contrôle de la petite caisse.

6.6. la comptabilité salariale

- calcul des salaires à partir des feuilles de déclaration de temps;
- calcul des diverses retenues;
- paiement des diverses redevances;
- émission des chèques;
- contrôle des signatures.

6.7. la vérification

La vérification interne pourra être faite par un membre du Conseil d'administration, le trésorier s'il en a l'expertise.

- un comptable sera embauché à raison de 200 heures par année pour la vérification mensuelle;
- les postes budgétaires sont transférables;
- deux signatures sont requises pour tout paiement de moins de 2000$: le directeur général et un membre du Conseil d'administration.
- au delà de 2000$, deux membres du Conseil signent les chèques;
- le Conseil d'administration se nomme trois signataires membres.

7. LA TECHNIQUE

Cette section décrit les conditions minimales requises pour offrir des services de qualité, à coût contrôlé et pour permettre la réalisation d'activités diverses.

7.1. les locaux techniques

7.1.1. une loge pouvant accueillir au moins douze personnes, avec installations sanitaires complètes, miroirs, comptoir, jeux de lumières, vestiaires, chaises, cendriers . . . ;

7.1.2. un local de rangement à l'arrière-scène, d'au moins 1 000 pieds carrés, le plus près possible de la scène, à haute sécurité pour y entreposer tout le matériel portatif;

7.1.3. un second local de rangement, d'au moins 400 pieds carrés, à très haute sécurité, servant d'atelier d'entretien technique;

7.1.4. un quai de chargement standard de trois pieds au même niveau que la scène;

7.1.5. une salle de régie à l'arrière de la salle où peuvent être installées les consiles de son, d'éclairage et le projecteur de poursuite; les fenêtres doivent en être amovibles pour permettre d'entendre ce qui se passe sur la scène;

7.1.6. une scène de 20' X 40' X 20', isolée des bruits parasites environnants (radio étudiante, salle de récréation, ateliers de réparation) dont les coulisses représentent 25% de sa surface.

7.2. l'équipement scénique: équipement fixé à l'architecture

7.2.1. un rideau d'avant-scène opaque qui se manipule rapidement et silencieusement;

7.2.2. des pendrillons de chaque côté de la scène de tissu noir mat pour empêcher la réflexion de la lumière, le velours est recommandé;

7.2.3. un rideau de fond de scène de même tissu que les pendrillons;

7.2.4. au plafond, des frises en nombre suffisant pour cacher les porteuses électriques;

7.2.5. un plancher de scène de bois franc (on évite les échardes), teint foncé et mat, non-vernis (on évite les échauffaisons), que l'on sablera et reteindra une fois l'an;

7.2.6. des porteuses électriques aux quatre niveaux suivants:
- avant-salle (communément nommé"front of house" F.O.H.);
- avant-scène;
- milieu de scène;
- arrière-scène;

10.7.2.7. une porte de chaque côté de la scène dont une très grande pour le passage des décors et du piano de concert et donnant sur le grand local de rangement;

7.2.8. un panneau électrique à proximité de la scène, libre de tous parasites électriques pour branchements temporaires, puissance minimale requise: 200 V., 200 A.; si ce panneau est mobile, il doit avoir les caractéristiques suivantes: 200 V., 3 phases, 400 A.;

7.2.9. un système d'intercommunication de cinq stations, style "Clearcom", compatible avec ce que les gens de tournée utilisent;

7.2.10. un circuit d'éclairage de service sur la scène et dans la salle;

7.2.11. symboliquement fixé à l'architecture, un piano de concert de bonne qualité et en bon état, de la taille correspondant à l'espace de rangement et à l'ouverture des portes.

7.3. l'éclairage: un circuit d'une capacité totale de 75 000 watts.

7.3.1. les appareils: nombre
- à courte portée (type Fresnels) : 40
- à longue portée (type Lekos) : 20
- un projecteur de poursuite (type Satellite I);

7.3.2. une console d'éclairage légère, solide, mobile, polyvalente, avec prises sur la scène et dans la salle de régie, pouvant supporter les 75 000 watts du circuit, d'au moins douze curseurs gradués, quatre prises directes et deux jeux de pré-sélection;

7.3.3. les supports
quatre pieds mobiles, stables, supportant une tige d'une hauteur minimale de douze pieds, de même diamètre que les proteuses électriques;

7.3.4. un inventaire très complet de pièces de rechange: rallonges
ampoules
gélatines
ettout le matériel nécessaire à l'entretien de l'équipement.

7.4. le son.
- une amplification de base stéréophonique,discrète et esthétique;
- une pression sonore de 105 décibels, égale dans toute la salle, de 300 watts de chaque côté;
- une réponse de fréquence de 60 à 16 000 HZ;

7.4.1. une console de son: - d'au moins huit entrées et deux sorties, avec possibilité de deux sorties auxiliaires, chaque entrée pouvant accepter indifféremment une prise de phono, de magnétophone ou de microphones;
- à égalisation séparée pour chaque entrée;
- légère, solide, mobile et polyvalente;

7.4.4. deux petits moniteurs inclinés de 150 watts chacun;

7.4.5. un amplificateur à deux canaux d'amplification de 150 watts chacun, égalisables séparément;

7.4.6. une variété de microphones (au moins huit) du micro de voix au micro d'instrument de courte et longue portée;

7.4.7. un inventaire complet de pièces de rechange, de fils à interconnexion et de tout le matériel nécessaire à l'entretien de l'équipement.

7.5. la salle propre, agréable, aérée et bien entretenue;

7.5.1. le foyer organisé pour que les spectateurs puissent circuler librement et s'asseoir;

7.5.2. assurer une signalisation intérieure et extérieure adéquate.

8. L'ENTRETIEN MÉNAGER

8.1. entente avec le Collège

Une entente est signée avec le Collège en ce qui a trait à l'entretien ménager régulier et annuel:
- fréquence
- horaire
- coût.

8.2. équipe étudiante, tarifs

Que soient chargés aux locataires ou inscrits comme dépenses les frais d'une équipe d'entretien ménager lorsque requis après une activité ou entre deux représentations:

- entretien "léger": 2 hommes/ 2 heures, 25$
- entretien "moyen": 3 hommes/ 2 heures, 40$
- entretien "rigoureux": 4 hommes/ 2 heures 65$.

9. LES LOCAUX DE SERVICE

9.1. les locaux de l'administration (directeur, secrétaire) sont situés à proximité de la salle et que leur aménagement et ameublement soient réalisés conjointement; qu'il soit prévu assez d'espace pour l'accueil et le travail en équipe;

9.2. que soit aménagé un vestiaire avec tout l'équipement nécessaire;

9.3. que soit aménagé un bar ou des comptoirs mobiles en prévoyant à proximité de l'eau courante et des réfrigérateurs;

9.4. que le prix des consommations soit inférieur à celui des endroits commerciaux;

9.5. que soit prévue une salle de répétition meublée de tables et de chaises;

9.6. que soit prévue une salle de conférence assez spacieuse pour une vingtaine de personnes.

Annexe 1

Guide pour prévisions budgétaires

Année: 19 - 19

REVENUS

PRODUCTIONS

A- Variétés
B- Théâtre
C- Récital
D- Autres (relève, danse, etc...)

LOCATIONS

COMMANDITAIRES

BAR

SUBVENTIONS

DÉPENSES

Techniciens
- directeur technique
- technicien à l'éclairage

Personnel embauché à l'heure
- guichets
- placeurs, manoeuvres, vestiaire, bar

Cachets des artistes

Avantages sociaux
- salaires techniciens
- salaires personnel embauché à l'heure

Fournitures de scène et entretien de la salle
- lampes, lumières, fils, etc...
- entretien ménager
- nettoyage des fauteuils
- accord du piano

Location d'équipement
- système de son
- piano
- divers

Sécurité et gardiennage

Publicité

Imprimerie et programmes
- billets
- programmes
- posters
- velox
- autres

Amortissement
- Grand livre
- fauteuils
- console
- acoustique
- salle de projection
- loges
- plancher de scène
- mezzanines
- foyer
- signalisation

Salaires des permanents
- directeur
- secrétaire
- assurances
- avantages sociaux

Frais de déplacement

Frais de représentation

Intérêts et frais de banque

Fournitures de bureau
- frais de courrier
- service d'imprimerie
- fournitures de bureau
- épicerie et bar
- timbres - poste
- divers

Honoraires professionnels
- vérification
- comptabilité

Conférences de presse

Licence, droits, permis, taxe d'amusement

Bar, taxe d'hôtellerie

Téléphone

Amortissement
- mobilier et agencement
- classeurs

Grille d'analyse du prix des billets

Prix	100% * vente	Total brut A. 95%	B. 80%	C. 70%	D. 50%	Total net (taxes) A. 95%	B. 80%	C. 70%	D. 50%
3$	1 740	1 653	1 392	1 218	870	1 488	1 253	1 096	783
4$	2 320	2 204	1 856	1 624	1 160	1 984	1 670	1 461	1 044
5$	2 900	2 755	2 320	2 030	1 450	2 480	2 088	1 827	1 305
6$	3 480	3 306	2 784	2 436	1 740	2 975	2 506	2 192	1 566
7$	4 060	3 857	3 248	2 842	2 030	3 471	2 923	2 558	1 827
8$	4 640	4 408	3 712	3 248	2 320	3 967	3 341	2 923	2 088
9$	5 220	4 959	4 176	3 654	2 610	4 463	3 758	3 289	2 349
10$	5 800	5 510	4 640	4 060	2 900	4 959	4 176	3 654	2 610
11$	6 380	6 061	5 104	4 466	3 190	5 455	4 594	4 019	2 871
12$	6 960	6 612	5 568	4 872	3 480	5 951	5 011	4 385	3 132
13$	7 540	7 163	6 032	5 278	3 770	6 447	5 429	4 750	3 393
14$	8 120	7 714	6 496	5 684	4 060	6 943	5 846	5 116	3 654
15$	8 700	8 265	6 960	6 090	4 350	7 439	6 264	5 481	3 915

* Le total calculé pour 580 sièges tient compte de ± 4% de billets de faveur.

ANNEXE 2

BIBLIOGRAPHIE

AUGER, ANDRÉ. (1981). La paperasse. Parlure. v. 5, no. 4.

CROZIER, MICHEL. (1970). La société bloquée. Paris: Éditions du Seuil.

DELACOUR, JACQUES-YVES. (1972). Les faux managers. Paris: Éditions du Seuil.

FILIATRAULT, PIERRE. (1974). L'administrateur et la prise de décision
PERRAULT, YVON-G. Montréal: Éditions du Jour.

GAGNON, JEAN H. (.980). Diriger une entreprise au Québec. Montréal: Les Éditions Agence d'Arc Inc.

GAUVIN, LISE (1982). Guide Culturel du Québec. Montréal: Boréal Express.
MAILHOT, LAURENT.

GINGRAS, PAUL-ÉMILE. (1975). L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour
GIRARD, MATHIEU évoluer. C.A.D.R.E. Montréal

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. (1978). La politique québécoise du développement culturel. Vol. 1 et 2. Québec: Éditeur officiel.

KEPNER, CHARLES H. (1972). Le manager rationel. Méthode d'analyse des
TREGOE, BENJAMIN B. problèmes de prise de décision. Les Éditions d'organisation. Paris.

LAPIERRE, LAURENT. (1978). La gestion des arts et l'art de la gestion. Gestion. Revue Internationale de gestion: Montréal. Revue Française de gestion: Paris. Vol. 3. no. 2. avril. pp. 16-25.

ROUSSEL, GHISLAIN. (1980). La législation québécoise touchant les industries culturelles. L'Économiste. Vol. 5. no. 2.

ROYENETTE, C. (1971). Pratique de l'organisation administrative. Paris: Chotard et associés éditeurs.

X0025554 0

DATE DE RETOUR

[illegible]			
23/11/89			
MAY 1 0 [illegible]			

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION